

解析：本题解决方式如下：把内分割线，分割出来的两个图形分别算出其笔画再组成这个图形总的笔画。（重合的线段算为 2 画）

根据这个规律：第一套图的笔画是：6, 7, 8；第二套图的笔画是：9, 10, 11。

答案：B

面试题 4：查看下面字母的规律

T V X

Z H A

M E ?

请问问号处该填什么_____。[上海著名股份制商业银行 P 2009 年 3 月面试题]

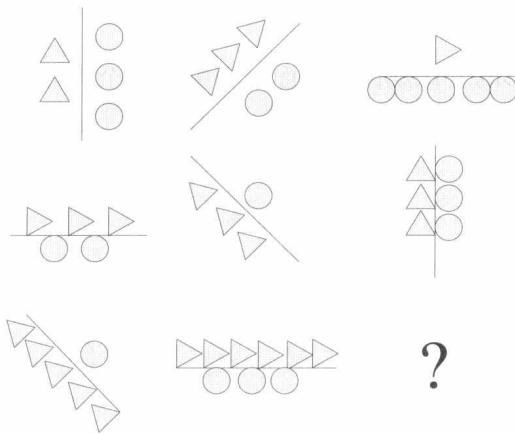
- A. K B. Y C. B D. W

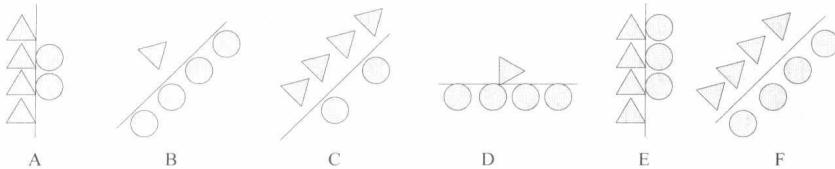
解析：第一行的字母全是 2 条线组成；第二行的字母全是 3 条线组成；可以推出规律：第三行字母全是 4 条线组成，所以应该选择 W。

答案：D

22.1.2 图形数量变化

面试题 1：下面 6 个图形中的哪一个适合填入右下角空中的方框中_____。[某商业银行笔试题]





解析：本题规律在于图形的数量变化（三角和圆的数量）。

每一行的第 3 个图的圆的数量是同行中第 1 图和第 2 图圆数量之和：

第 1 行第 1 图圆数为 3，第 2 图圆数为 2，所以第 3 图圆数为 $3+2=5$ ；

第 2 行第 1 图圆数为 2，第 2 图圆数为 1，所以第 3 图圆数为 $1+2=3$ ；

根据这个规律，第 3 行第 1 图圆数为 1，第 2 图圆数为 3，所以第 3 图圆数应为 $1+3=4$ 。

每一列的第 3 个图的三角的数量是同列中第 1 图和第 2 图三角数量之和：

第 1 列第 1 图三角数为 2，第 2 图三角数为 3，所以第 3 图三角数为 $2+3=5$ ；

第 2 列第 1 图三角数为 3，第 2 图三角数为 3，所以第 3 图三角数为 $3+3=6$ ；

根据这个规律，第 3 列第 1 图三角数为 1，第 2 图三角数为 3，所以第 3 图三角数为 $1+3=4$ 。

根据这个规律可以得出问号处圆数量为 4，三角数量为 4。

答案：F

面试题 2：下面 6 个图形中的哪一个适合填入右下角空中的方框中_____。[英国某数据软件公司 B 面试题]



解析：本题的规律是个组合规律，是形状规律和数量规律的组合。查看规律，这些图形各不相同，分别表现如下。

(1) 形状不同：圆，正方形，三角，菱形；同一行（列）形状各不相同。排除 A, D, F。

(2) 数量不同：这里的规律是每一列的第3个图的图形数量是同列中第1个图和第2个图图形数量之和 [如第2列第1图图形数为3, 第2图图形数为2, 所以第3图图形数为5(3+2)]。

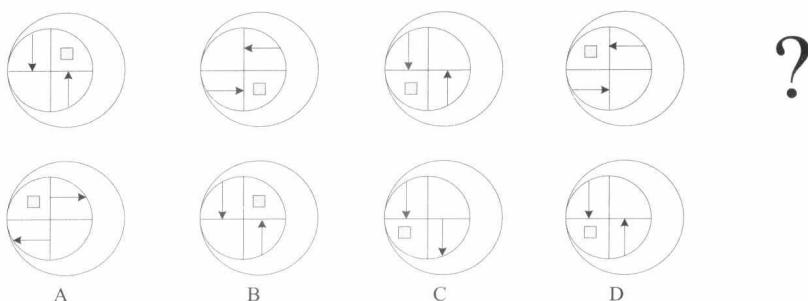
根据以上分析：只有6个菱形符合上述条件。

答案：C

22.1.3 图形旋转变化

面试题1：根据第一行图形的前4个图形变化规律，推测问号处该是下列四个选项中_____。

[英国某数据软件公司B面试题]

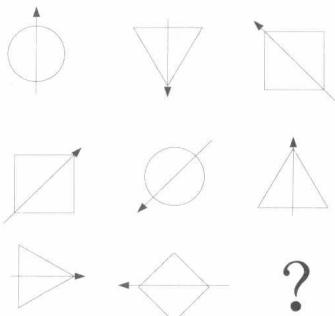


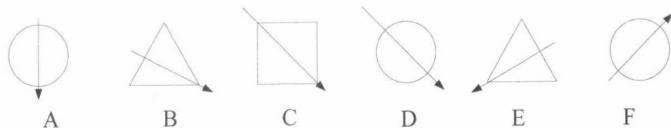
解析：本题的规律涉及图形转动，分析一下图形的规律。

看方块的位置：第1个图方块在第1象限；第2个图方块在第2象限；第3个图方块在第3象限；第4个图方块在第4象限。方块的顺序呈现顺时针转动的趋势，所以推测问号处方块应该在第1象限。确定选项B。

答案：B

面试题2：下面6个图形中的_____适合填入右下角空中的方框中。[英国某数据软件公司B面试题]



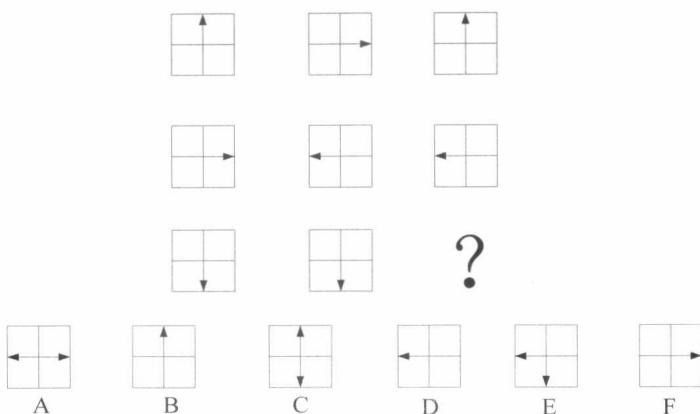


解析：本题的规律涉及图形转动，分析一下图形的规律。

本题从形状上很难看出什么规律，规律在于箭头方向，每 1 列的箭头以顺时针方向旋转 45°，所以问号处的箭头应该指向右上。

答案：F

面试题 3：下面 6 个图形中的____个适合填入右下角空中的方框中。[英国某数据软件公司 B 面试题]

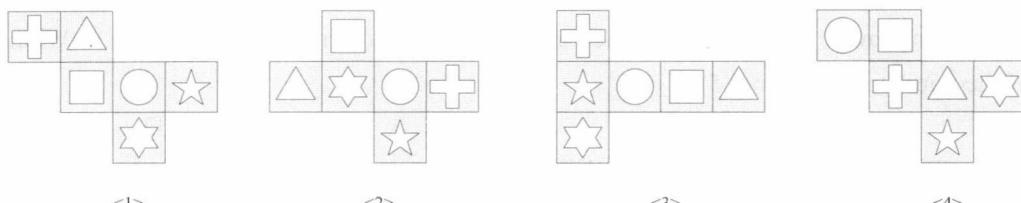


解析：本题规律在于图形的箭头，没有哪个图形有双箭头，排除 A, C, E。

每一行的箭头都有 2 个方向相同的，每一列的箭头都没有方向相同的，排除 B, D。

答案：F

面试题 4：下面各图都是正方体展开面，若将它们折成正方体，完全一样的是哪两个？[芬兰某移动公司 N 面试题]



- A. 1 和 2 B. 2 和 3 C. 3 和 4 D. 2 和 4

解析：正方体有前后左右上下 6 面，以某图形为基点(如都以圆形为前)，分析图形如下：

	前	后	左	右	上	下
<1>	圆	十字	正方	五星	三角	六星
<2>	圆	三角	六星	十字	正方	五星
<3>	圆	三角	五星	正方	十字	六星
<4>	圆	三角	六星	十字	正方	五星

不难看出2和4相同。

答案：D

22.2 表格分析类题目

面试题1：数理分析表格问题。[中国香港著名商业银行H 2008年11月面试题]

	Column 1	Column 2	Column 3	Column 4	Column 5
行1	2	T	T	H	I
行2	H	3	T	2	H
行3	T	I	3	H	T
行4	I	T	2	2	H
行5	T	T	H	3	H

(1) Beginning with the first character in Row1, go across Row 1, then go back Row 5, then go across Row 2, and back Row 4, and finally across Row 3. What is the character to the left of the fifth T you come to_____.

- A. T B. 2 C. 3 D. H

解析：题目是说如果从第1行第1个字符开始，走过第1行，再走回第5行，然后走第2行，再走回第4行，最后走第3行，问遇到的第5个T左边的字符是什么？第5个T是第2行第3列的T，它的左边字符是3。

答案：C

(2) If the numbers in Row 2 add up to 5, replace every H in the pattern with the number 6. If the numbers in Row 5 add up to 4, replace every T in the pattern with the number 6. What is the sum of the numbers in Column 5_____.

- A. 1 B. 19 C. 3 D. 7

解析：题目是说如果从第2行的所有数字之和为5(确实如此)，把表中所有H替换成6。

	Column 1	Column 2	Column 3	Column 4	Column 5
行1	2	T	T	6	I

行 2	6	3	T	2	6
行 3	T	1	3	6	T
行 4	1	T	2	2	6
行 5	T	T	6	3	6

如果第 5 行的数字之和为 4 (并非如此), 把表中所有 T 替换成 6; 则第五列数字之和为 19。

答案: B

(3) If the first, third, and fifth character in Rows 2 and 4 are replaced by the number 4, in which column would the sum of the numbers be greatest _____

- A. Column 4 B. Column 5 C. Column 1 D. Column 3

解析: 题目是说如果第 2 行和第 4 行中的第 1、3、5 字符被替换成 4。

	Column 1	Column 2	Column 3	Column 4	Column 5
行 1	2	T	T	H	1
行 2	4	3	4	2	4
行 3	T	1	3	H	T
行 4	4	T	4	2	4
行 5	T	T	H	3	H

哪一列的数字之和最大?

第 1 列数字之和为 $2+4+4=10$; 第 2 列数字之和为 $3+1=4$; 第 3 列数字之和为 $4+3+4=11$; 第 4 列数字之和为 $2+2+3=7$; 第 5 列数字之和为 $1+4+4=9$ 。

答案: D

(4) Reading from left to right, what character is immediately to the left of the character under the fourth character in Row 4 _____.

- A. 2 B. 3 C. H D. T

解析: 题目是说第 4 行第 4 个字符 (即 2) 正下方的字符 (即 3) 左边的字符是哪个?

由题目 (3) 中的表格可知是字符 H。

答案: C

第 23 章

智力类题目分析

23.1 推理类题目

面试题 1：屋里 4 盏灯，屋外 4 个开关，一个开关仅控制一盏灯，屋外看不到屋里。怎样只进屋一次，就知道哪个开关控制哪盏灯？[中国著名国营综合性银行 ZX 2009 年 1 月面试题]

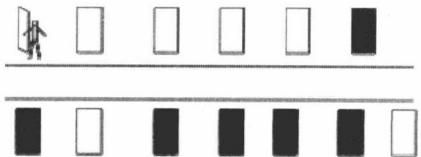
答案：四个开关 ABCD。开 A 和 B，过 5 分钟，关上 A, B 保持开着，然后开 C，进去。又亮又热的，是已经开了一会儿的 B，又亮又不热的是刚开的 C，又不亮又热的是刚关了的 A，又不亮又不热的是没有动过的 D。

面试题 2：一所监狱，关着 N 个人。每人都被关在单独的房间里，房门外面标着从 1 开始的号码，表示犯人的号码。突然有一天，国家发生了战争。监狱长想我是应该释放这些犯人呢？还是应该放弃他们离开这里呢？如果是一群无知的犯人，释放他们反而会给居民们带来更大的危险。如果是一群有脑子的犯人，说不定还能对抗敌人，为国家做点贡献。最后，监狱长决定用一个智力题考验监狱里的所有犯人。

问：给每个犯人的房间门外侧涂上颜色，颜色要么是“白色”，要么是“黑色”。从 1 号犯人开始，一次只能一个人，出来看一下其他犯人的门是什么颜色。但是看不见自己的门，因为自己的门当时是翻开的，背面靠墙了。然后犯人要猜测自己的门是什么颜色的，并告诉监狱长，然后再回到自己的房间。监狱长把每个人的答案记下来，并且统计有多少人猜对了。

如果有一半的人猜对了，就把监狱里的所有人全部释放。如果猜对的人不到一半，监狱长就放弃这些犯人，让他们饿死。

1 号犯人是被关的时间最长的犯人，也是这个监狱犯人里的带头大哥。监狱长给 1 号犯人一个机会，让他出门后看完其他犯人的门后，可以使用监狱广播 1 分钟，把他



的“逃命方案”告诉所有犯人，然后再回房间。

假设你是这个1号犯人，你会如何设计你的“逃命方案”呢？[中国著名投资银行ZJ 2009年12月面试题]

答案：设黑色门为 X ，白色门为 Y ，则总数为 $X+Y$ 。1号犯人出来之后，他只会遇到三种状况。

X 为1号犯人所见的数量为多数的颜色门数， Y 为另一颜色门数，下式中左侧1表示1号犯人自己的门数， $X+Y+1=$ 总数。

$|X-Y|-1| \geq 2$ 此状况最简单，开门犯人自己的门颜色不影响大局，可直接要求所有犯人猜自己的门是处于多数的颜色（ $X>Y$ 即猜 X ， $Y>X$ 即猜 Y ），即可保证半数以上的人猜对，然后过关。

$|X-Y|-1| = 1$ 此状况比较复杂，此时可能是 $X=Y$ ，也可能是 $X=Y+2$ ，但若1号犯人要求其他所有犯人猜自己的门是处于多数的颜色（ $X>Y$ 即猜 X ， $Y>X$ 即猜 Y ），同时猜自己的门为处于少数的颜色，可以保证 $(X+Y) \div 2+1$ 的犯人猜对，然后过关。

（假若 $X=Y$ ，即1号犯人的门属于其所见多数门的反色，猜对，同时 X 个犯人猜对，结果 $X+1$ 猜对， $X=Y$ ，即多于总数半数；假若 $X=Y+2$ ，即1号犯人的门属于其所见多数门的颜色，猜错，同时另外 X 个犯人猜对， Y 个犯人猜错，即对了 X 个，错 $Y+1$ 个，但是 $X=Y+2$ ，即 $X>Y+1$ ，多于总数半数）。

$|X-Y|-1| = 0$ 这种情况，此时可能是 $X=Y+1$ ，也可能是 $X=Y-1$ ，但是很明显1号犯人的房门颜色是处于多数的那一方，因此可以要求其他犯人假如发现除自己外，所有房门颜色相加黑白数目相等的话，就猜自己的房门颜色为1号房门的颜色，而若发现所有房门颜色相加黑白数目不等，就猜自己房门为少数数目颜色，这样可以保证 $(X+1) \div 2X$ 的正确率，然后过关。

面试题3：1000瓶药水，其中至多有1瓶剧毒，现在给你10只狗在24小时内通过狗试药的方式找出哪瓶药有毒或者全部无毒（狗服完药 X 小时后才会毒发， $19 < X < 23$ ）。[中国著名软件咨询公司X2009年12月面试题]

答案：按十进制方式给狗编号分别是1~10。按二进制方式给药水编号。按照药水第几位数字为1，给相应的狗服药。如下：

第1瓶	0000000001 第1位数字为1，给1号狗服药。
第2瓶	0000000010 第2位数字为1，给2号狗服药。
第3瓶	0000000011 第1、2位数字为1，给1、2号狗服药。
第4瓶	0000000100 第3位数字为1，给3号狗服药。

.....
第99瓶 0001100011 第1、2、6、7位数字为1，给1、2、6、7号狗服药。

.....
第455瓶 0111000111 第1、2、3、7、8、9位数字为1，给1、2、3、7、8、9号狗服药。

.....
第1000瓶 1111101000 第4、6、7、8、9、10位数字为1，给4、6、7、8、9、10号狗服药。

最后看哪只狗毒发，则通过狗的编号得出药瓶号码。比如1、2、3、7、8、9号狗毒发，则第455瓶（编号0111000111）为毒药。

23.2 博弈论

面试题1：史密斯先生的遗产2000元，要分给他的2个孩子。遗嘱规定如下：

- (1) 由哥哥先提出分钱的方式，如果弟弟同意，那就这么分；
- (2) 如果弟弟不同意，1000元会捐给地震灾区，由弟弟提出剩下1000元的分钱方式；
- (3) 如果哥哥同意弟弟的方式，就分掉这剩下的1000元；
- (4) 如果哥哥不同意，遗嘱规定剩下的1000元中的800元捐给灾区，然后分别只给他们每人100元。

问：哥哥会提出什么样的分钱方式使其利益最大化？（分配最小单位元）

附带条件：两人都极聪明且唯利是图。[中国著名投资银行ZJ 2009年12月面试题]

- A. 1900 100 B. 1899 101 C. 1000 1000 D. 1101 899

解析：这是一道风险评估题，属于博弈论的范畴：

如果两次都没有通过，那么两人最少获得100元，所以100元是无风险的。

第二次弟弟分配，只要给哥哥101元，弟弟获得899元。因为100元是无风险的，若少于或等于100元，哥哥“完全可以”不同意，然后获得100元。

若给哥哥的大于100元，给得越多，哥哥不同意的可能性越小。所以第二次分配的时候，弟弟可能获得的最大利益是899元，不可能再多，但是可能会更少。

回头再考虑哥哥第一次分配的情况，最低风险同样是100，给弟弟的越多弟弟同意的可能性越大。因为弟弟在第二次分配的时候可能最大获利899元，所以只要这个数目越小弟弟不同意的可能就会越大，因为可以冒险获得更大的利益。

但是只要等于899元，弟弟就没必要冒险，因为不可能获得比899元更多，况且哥哥也有不同意的可能。

所以哥哥分配的方案应该是：

哥哥：1101元。

弟弟：899元。

答案：D

扩展知识

就这道面试题来说，我们只是就题论题，考虑是两人都极其聪明理智且唯利是图。但是如果真的在实际生活中出现了这样的博弈，考虑的东西就会更多些，因为有人的地方就有变数，人的情感，性格不是机械的数字所能左右的。这些变数都会影响到实际博弈的结果。

比如说现实生活中某些人总希望别人得到的比自己少，而不管自己得到多少。于是哥哥提出 1899 和 101 的方案，如果弟弟不同意，那么弟弟提出的方案哥哥也不同意。那最后双方都得到 100。对于两个人来说都是双亏的抉择，当然这是一种极端的情况。

所以我们现实考虑问题的时候，要考虑最通常的情况：即每个人都希望拿得尽量多，如果万一拿得比对方少，也不要差距太大（古人云不患寡患不均）；所以实际生活中的情况可能是这样的：

- 假如进入第二轮分配，弟弟会冒险地提出 899、101 的分配方案吗？显然不会，这个风险太大了，他完全没有胜算。因为哥哥可能宁可不要多的一块钱，也要和弟弟差距不大。他必须拿出一定的钱来换取哥哥至少有 50%以上的可能性来同意他的分配方案，只要在保证分配方案得到对方点头的情况下，利益最大才能得到体现，因此要博弈就不该仅仅考虑自己的利益，这放在商业上也是这样的；

- 弟弟的方案，最保险的是每人 500，但既然要考虑利益最大，那就不可能是公平地进行分配，那弟弟的分配方案应该是让哥哥得到 100 到 500 的中间值，也就是 300，自己得到 700；

- 那么，如果哥哥考虑到弟弟可能提出的这种方案的话，也就是让弟弟得到 700，自己得到 1300。这种分配方案，弟弟同意的可能性过半，所谓博弈就在于此，不能一味去追求极端。

这道题出得非常好，它告诉了我们好伙伴之间怎样合理分配利益，这是两者能长久合作的基础之一。大家都是做企业的，获取最大利润无可争议；既然我们是兄弟般的合作者，分配的方法应该让双方心服口服；不要以为只有自己是智者，也不要压人，总之要有理有节达到共赢的局面。

面试题 2：有一栋 10 层的楼，在每个电梯门口放上一颗钻石，这些钻石的大小不同，一人坐电梯从 1 楼到 10 楼，电梯每到一层楼都开一次门，请问怎么样能拿到最大的钻石。只有一

次机会（就是出了电梯门就进不来了）。[中国著名综合保险公司 RB 2009年1月面试题]

解析：本题考的是管理学中最优决策与满意决策的问题。

采用最优决策，决策者必须在给定约束条件下选出一个能产生最优秀后果（如利润最大、成本最小或其他目标最好）的行动方案，以求一次性地从根本上解决问题。但最优化是一种理想化的追求，在现实中只有为数很少的情况下才能用得上这种决策准则，而在大多数情况下，通常只能采取满意化决策准则，即只要求将既定目标实现到足够好、令人满意就行了。

答案：前3个不管多大都不拿，从第四个开始，如果比前面的钻石大或与前面最大类型相似的就拿，否则就不拿。如果到10楼还没选择好，就拿10楼的。

T公司这道题目借鉴的是一个有关苏格拉底弟子摘麦穗的问题：

古希腊哲学大师苏格拉底的三个弟子求教老师：怎样才能成功呢？苏格拉底没有直接回答，让他们去走麦田埂，只许前进，且仅给一次机会，要求是：选摘一个最好最大的麦穗。第一个弟子没走几步就看见一个又大又漂亮的麦穗，高兴地摘下来。但他继续前进时，发现前面有许多麦穗比他摘的那个大，但他没有机会了，只得遗憾地走完全程。第二个弟子正好相反，每当要摘时，总是自我提醒，后面可能还有更好的。他一直走到终点才发现自己失去了很多机会。第三个弟子的做法是当他走过全程的 $\frac{1}{3}$ 时，即分为大、中、小三类；再走过 $\frac{1}{3}$ 时，验证分类是否准确；在剩下的 $\frac{1}{3}$ 里，他较早地选择了位于大麦中的一个美丽的麦穗。虽然这个麦穗不一定是麦田里最大的，但肯定还是不错的。

23.3 概率

面试题1：一个鱼塘，养鱼若干，请想一个办法尽量准确的估算其中有多少条鱼？[中国著名基金管理公司 N 2009 年 12 月面试题]

解析：本题考的是概率论中的放回抽样。

以从一个口袋中取球为例，每次随机地取一只，每次取一只球后放回袋中，搅匀后再取一球，这种取球方式为放回取样。每次取一只球后不放回袋中，下一次从剩余的球中再取一球，这种取球方式为不放回取样。

答案：先从塘里捞个100条鱼（可以根据鱼塘里鱼的大概数量级适当变化）然后为每条鱼做一个标记（例如绑上一条丝带），再放回去。一天以后，再捞上100条，数一数有多少是做了标记的。可以假设这时做了标记的鱼是均匀分布在鱼塘里的，所以大概就能估计出一

共有多少条鱼了。

比如说发现 20 条鱼有标记，那么总鱼数大概为 500 条 ($100 \times 100 \div 20$)。

面试题 2：概率问题

(1) 一个普通的骰子，连抛 2 次都是 1 点，问：抛第 3 次是 1 点的概率是小于 $1/6$ ，大于 $1/6$ ，还是等于 $1/6$ ？

(2) 一个普通的骰子，连抛 10 次都是 1 点，问：抛第 11 次是 1 点的概率是小于 $1/6$ ，大于 $1/6$ ，还是等于 $1/6$? [上海著名证券公司 S 2009 年 8 月面试题]

解析：在概率论中，有一个概念叫独立事件。事件 A (或 B) 是否发生对事件 B (或 A) 发生的概率没有影响，则称 A 与 B 是相互独立事件。贝努里（瑞士数学家和物理学家）有一个独立重复试验：同样的条件下重复地、各次之间相互独立地进行的一种试验。贝努里试验有个结论， n 次独立重复试验里，某事件 A 恰好发生 $k(k=0, 1, \dots, n)$ 次的概率 $P_n(k)$ ，组成离散型随机变量的二项分布：

$$P_n(k) = C(n, k) p^k (1-p)^{n-k}$$

掷骰子符合独立事件。投掷 1 次为 1 点的概率 $p=1/6$ ，不是 1 点的概率为 $5/6$ 。

如果本问题换一种问法：

(1) 一个普通的骰子，连抛 3 次都是 1 点的概率是？(此时 $n=k=3, p=1/6, P_n(k)=1/6^3$)

(2) 一个普通的骰子，连抛 11 次都是 1 点的概率是？(此时 $n=k=11, p=1/6, P_n(k)=1/6^{11}$)

对比本题：

(1) 一个普通的骰子，连抛 2 次都是 1 点，问：抛第 3 次是 1 点的概率是小于 $1/6$ ，大于 $1/6$ ，还是等于 $1/6$ ？

(2) 一个普通的骰子，连抛 10 次都是 1 点，问：抛第 11 次是 1 点的概率是小于 $1/6$ ，大于 $1/6$ ，还是等于 $1/6$ ？

这问法不一样了，对于第 1 题，它假设了前 2 次都出现了 1 点，但第 3 次仍为独立事件，与前 2 次无关。第 3 次出现的概率仍然为 $1/6$ 。第 2 题也一样是 $1/6$ 。

从概率论来说，全是等于 $1/6$ 。因为事件都是独立的。但从人的感觉来说，既然出了 10 次 1 点，再出 1 点的可能性较小。这种错误的感觉迷惑很多人。我们往往会被实际经验左右自己的结论，但我们要坚信理论！有人会问：本题中，连抛 10 次都是 1 点这种事情太怪了，简直不可能！概率论里，不可能事件的发生概率是 0，但 0 概率事件可能发生。比如在宇宙中抽一个人，抽到你的概率。这就是一个 0 概率事件可能发生的例子！

随机变量分连续和离散两种，它们各自的分布描述是不同的。对于连续性随机变量，单个具体点的概率密度值为一有界常数，这个值可以是任意的（包括 0 和 1），但因为点是没有

长度的，所以该点的概率密度积分为0（因为该点概率密度值有界），即该点所对应的事件发生的概率为0，但这个事件仍然是可能发生的，因为这个事件在事件域内。也就是说，概率为0的事件有可能发生。同理，某个点的概率密度值为1，但该点的概率密度积分仍为0，所以概率为1的事件也不一定必然发生。总之，对于连续性随机变量，讨论单个点的概率是没有意义的（都为0），我们讨论的是这个随机变量落在一个区间内的概率。

对于离散随机变量，如果它的事件域是有限个事件，则可以认为概率为0的事件一定不会发生，概率为1的事件必然发生。但若事件是无限的，则还要具体分析，既然0概率事件都是有可能发生的，那么概率趋近于零的事件果然有可能发生，只不过我们平时在处理问题的时候，把概率接近零的事件算作0概率事件，只是算作，不是绝对。

本题有三个前提：

- (1) 既然题目说是“一个普通的骰子”，按照常理就是有6种数字的骰子；
- (2) 普通骰子投一次投出1的概率是 $1/6$ ；
- (3) 概率本身就一个估计值，0概率事件都可能发生，更不要说小概率事件了。

所以最后的结论是：

投10次连续出现10次1的概率是 $1/6$ 的10次方，但这个小概率事件的发生和下一次投没有关系。如果承认“普通骰子投一次出现1的概率是 $1/6$ ”，那么下次出现1的概率还是 $1/6$ 。

答案： $1/6, 1/6$ 。

第 24 章

无领导小组讨论题目分析

24.1 题目介绍

主题：海难求生记。[全球著名 ERP 软件公司 P 2012 年 12 月面试题]

现在发生海难，一游艇上有 8 名游客等待救援，但是现在直升机每次只能够救 1 个人。游艇已坏，不停漏水。寒冷的冬天，刺骨的海水。游客情况如下：

- (1) 将军，男，69 岁，身经百战；
- (2) 外科医生，女，41 岁，医术高明，医德高尚；
- (3) 大学生，男，19 岁，家境贫寒，参加国际奥数获奖；
- (4) 大学教授，50 岁，正主持一个科学领域的项目研究；
- (5) 运动员，女，23 岁，奥运金牌获得者；
- (6) 经理人，35 岁，擅长管理，曾将一大型企业扭亏为盈；
- (7) 小学校长，53 岁，男，劳动模范，五一劳动奖章获得者；
- (8) 中学教师，女，47 岁，桃李满天下，教学经验丰富。

请将这 8 名游客按照营救的先后顺序排序。（3 分钟的阅题时间，1 分钟的自我观点陈述，15 分钟的小组讨论，1 分钟的总结陈词。）

24.2 无领导小组讨论特点

无领导小组讨论是指将一定数量的被评人（5~8 人）集中起来，让他们就给定的问题进行一定时间长度的讨论。讨论中各个成员处于平等的地位，并不指定小组的领导者。评委根据被评人左右局势的能力和发言的内容，对被评人进行评价。总体来讲，这是一种利用松散

群体讨论的形式，快速诱发人们的特定行为，并通过对这些行为的定量分析与人际相互比较，来判断每个被评人能力水平和个性特征的人事评价方法。据统计，在世界500强企业中，有八成以上的企业在高级人才的招聘和职务晋升中使用这种方法。这种方法被认为是招聘和选拔高级管理人才的最佳方法，尤其适用于评价分析问题、解决问题以及决策等具体的领导素质测评。

无领导小组讨论特点如下。

(1) 讨论角色的公平性

没有核心人物，地位上的去中心化，讨论时参与者可以不受约束，为人们提供了一个充分展示自己的机会。由于中国人的权威和权利观念比较重，所以没有中心人物可以在一定程度上使个体能更好地发挥自己。

(2) 测评方式的仿真模拟性

传统的考试和面试往往是以过去预测未来，但它忽视了环境对个体行为的影响。无领导小组可以克服这种局限，讨论围绕着一个实际问题展开，在整个过程中，每个人表达自己的观点，以理服人，最后形成一个统一的意见。这种群体讨论的方式，与实际的决策情境非常相似。尽管在讨论中没有指定领导，但是个体如何表达自己的观点、如何说服别人、如何争取他人的认可、如何对待不同意见、如何巧妙地控制讨论进程等，都能反映出一个人的素质。

(3) 评价的公平客观性

考官在对面试者加以评价的时候，主要是依据三个方面的品质：好与坏、强与弱、主动与被动。其中的好与坏又是最重要的。也就是说，人的认识喜欢作出判断，一旦作出判断，人的印象就形成了。因此在传统的面试中，考官容易犯各种各样的偏误，如晕轮效应、刻板印象、第一印象等。而在无领导小组讨论中，考官主要从可观察、可比较的行为表现中去评判求职者，因此有别于一般的价值判断，可以较好地克服认知偏差，得到公平而科学的判断。

综上所述，无领导小组讨论能测出笔试和单一面试不能检测出的能力和素质；能观察个体之间的相互作用；能依据求职者的行为特征对其进行全面合理的评价；能够涉及求职者的多种能力和个性特征；使求职者在无意中显露自己的各方面特点；使求职者有公平竞争的机会；节省时间，并且便于比较；应用范围广。

(4) 争取早的面试时间

其实面试时间相对较前比较好，众多经历告诉我，成功的几率越到后来越小。当然如果你相当优秀就不会在乎这个时间的关系，但是如果你比较普通，那么你最好不要把面试往后拖。怎么说，HR也是人，会有先入为主的想法。在认可一个人的同时就会否认其他人，毕竟名额有限。

24.3 无领导小组阶段分析

1. 自我介绍阶段

群面之前一般都会有个简短的自我介绍，时间控制在每人 1 分钟，让大家了解自己。同时也很好地了解别人。这 1 分钟时间一定要非常珍惜，不要紧张，语言流畅，考官欣赏有自信与人进行眼神交流的同学，语速慢一些，但是要清晰。幽默的阐述，微微用些肢体语言，偶尔停顿的时候微笑。这样的人一般会得到高的分数。记住，自我介绍是互动，并不是一段了无生趣的自白。

一般来说，自我介绍要展现自己的优势，但切忌表现出那种强势的感觉，这不能算自信，让人感觉到的是张扬和显摆，那么在群面的时候，你可能就是被攻击的对象。

2. 准备阶段

时间控制在 3~5 分钟，考生准备进入角色，考官会向考生宣读题目。在讨论过程中，考官只作为旁观者，不参与讨论，不发表任何意见，完全由你们自主进行。在讨论开始后，请不要再向考官询问任何问题。讨论时间为 40 分钟。

3. 自由发言阶段

时间控制在 10 分钟内，考生准备轮流发言，阐明各自的观点。这里要注意以下几点。

(1) 积极发言

虽然有一句话叫“沉默是金”，但是这句话要有一个前提，那就是“该沉默的时候，沉默才是金”。小组讨论的时候，一定要积极发言。甚少出声的，基本都会被否决。有的同学不爱说话无外乎两种原因：

- ① 肚里没货，说不出来；
- ② 性格比较内向，虽然有一些 Idea（想法），但不愿抢话。

对于第一种情况的同学会感觉在群面中始终不能跟上别人的节奏。总是慢一拍，于是整个过程都输了。这种提升不是一朝一夕的，平时要多做阅读，提高自己看问题的深度，尤其像《南方周末》这样的杂志，做到“内强素质，外树形象”。

对于第二种情况的同学，一些比较内向的人可能会在群面时就比较吃亏。如果你真的想获得这份工作，那你就该努力地适应环境改变惯性。虽然性格很难改变，但是性格也绝不是理由，结合自己的特点发挥出自己的优势，让自己的长处更加显著吧。例如，可以提高自己思想的深度，让自己在表达观点时出彩。总之，你一定要有一个突出点，让 HR 留意到。

(2) 语言表述的逻辑性

蔡依林有一首歌叫《你怎么连话都说不清楚》，事实上，说不清楚话的大有人在。实际上就是语言的逻辑性不清。那什么是说话的逻辑性？说话的逻辑性是指说话有条理，接收者能很清晰地提炼出你所要传达的几点意思，便于交流，又不会产生误解。简单地讲就是有条理，有主次，知道什么先说什么后说；让人一头雾水的话就是没有逻辑性的！

逻辑包括三个元素，概念、判断、推理。概念，给同类事物下定义；判断，根据所下定义考核新事物是否属于所定义事物；推理，通过一连串的判断，得出该事物的性质。而逻辑性，就是从定义概念，到作出判断，到推理出结论的过程，整个过程像一条线，就是我们所谓的条理。

要实现说话的条理性。首先，说话者在说话前，心中要有一个大纲，即你这次说话要达到几个目的。其次，在说话之中，顺序一一落实。对没有达到目的的，要继续沟通，直到达到目的为止，例如讨论被救优先级的（两个落水者：一个59岁的女教授，一个18岁的大学生）。这时小白说：“关于被救优先级我们将按对社会的贡献程度作为最重要的标准。能够对营救次序起决定作用的，是被救人员所可以提供给整个社会的贡献的多少。但仅依照这个标准是不全面的。因此我们还考虑了被救人员的自救能力。因为自救能力的高低，对营救次序的决定也起着关键的作用。我们选择先救教授，第一是他正主持一个科学项目，对人类有较大贡献；第二是年纪比较大，自救能力相对较差。而大学生虽有潜力，但贡献小且正值壮年，自救能力应该较强。”

这就是一个推理过程，概念：被救优先级；判断：社会贡献值以及自救能力；结论：59岁的女教授应被优先拯救，整个连起来的过程就是推理。这样说话有理有据，接收者对起因，过程、结果都清晰明了。

以上这个例子的答案并不一定是正确的，但它的逻辑性却是清晰的；很多小组讨论，其实并没有标准答案，考官并不在意最终的结果是否正确，反而是希望看到在讨论过程中，每个人的主动性、沟通技巧及表现出来的团队精神。

答话者的条理性。首先有一个大背景，即你说话的立场，这个立场是要绝对坚定的，谈话中绝对不动摇。在提炼到提问者提问的真正意图后，进行判断，提问者表达的意思是否与自己所持的立场有不同。不同，则要坚决表明自己的立场，进行逻辑推理，向对方说出道理；相同，则注意一下你所持立场的性质边界上的细节便可。

考官喜欢这样的人：他能用很强的逻辑性来给讨论订大纲，并注意控制进度，发言比较主动，而且都比较有建设性。例如，他会提出，找谁进行控时，前几分钟干什么，中间干什么，最后干什么。这样的人，考官会认为能很好地推动Process。这些人的得分也会不错。有

一些人虽然发言很多，但是总在讨论细枝末节，或者附和其他人的意见是不入考官法眼的。

参加群面前要做以下练习。

- (1) 平时要训练自己说话的力度和条理性。要有目的性地加快自己的语速。
- (2) 学习分析问题的方法：要有大局观把握问题的实质，例如，要清楚说出本质原因是什么，不可就事论事；分析问题时采用一些常用的方法，如两分法、横向比较、纵向比较。

4. 讨论辩驳阶段

这个阶段是最重要的阶段，考生必须充分展示自己的聪明和才智。表现优秀的人往往在这个阶段脱颖而出，成为小组的核心人物。同时考生的优点和缺点也很明显。尤其是人际沟通能力、决策能力、应变能力和组织领导能力充分展露出来。这里要注意以下两点。

(1) 不要过于强势

每一次辩驳阶段，总有一些求胜心切的同学，往往希望能引导整个小组的讨论方向而显得非常强势，忽略群体的意见。其实这些人没有搞清楚晋级的必要条件是什么？HR 青睐有加的人是：

- ① 能完成任务，在规定的时间内得出理性结论。
- ② 能理解上司的想法，你能站在他的角度思考。
- ③ 为了更好地完成任务，你需要了解你的团队成员，沟通并让他们清楚地了解任务是怎么样的。然后鼓励他们，尊重他们，引导他们。

这3点做好了，那你离晋级就不远了。接下来总结的时候，可惜群面一开始很多同学不重视观点与逻辑，只管表现和表达，而且不停地来回反复地说。总是想着怎么第一时间抓住做领导的机会，或者拿到案例一开始就在想着怎么提出一个标新立异的想法，或者在别人发言的时候，想着怎么去驳倒对方。他们急于想发表自己的意见，生怕错过了机会，表现出自己的强势和坚决。仔细想想，一个好的领导会这样做吗？显然不会。

如果我们遇见这样的“强势”的对手该怎么办呢？方法有如下3种。

- ① 被攻击时不要立刻还击。例如，小侯在一次群面时，在论述观点的时候就被别人“攻击”了，这个时候，最需要做的不是立马反驳，你只需要缓一下，理清楚他的思路，在尊重对方的基础上去求同存异就好了，还击只能使你和他一样止步晋级。

② 遇上总说“不”的人？请他来说说他的说法。如果他的说法有漏洞则抓住他的不足之处，请其他人做评判，引开自己的注意力，让大众来干掉他。如果这个人异常雄辩。这可能是你一位最大的对手。“我们是一个 Team，我注意到有的人还有 Idea，我们听听他们的想法如何？”这样一句话容易把话筒转交到其他人手中，并且其他人会觉得他是公敌，自然他不会得到多数人支持，那么就容易以此盖掉对手风头。

③ 遇上两个强势的人僵持不下的时候，挺身而出作总结。群殴讨论阶段一般来说是讨论很激烈，小组里面成员你不同意我、我不同意你，都坚持己见，这个时候你的机会就来了，在合适的时候插入，让讨论暂停。例如，在一次“群殴”的时候，小组讨论就有点混乱，小张发现时间很紧了，立马插入说：“我想插入一下好吗？我们时间不多了，我觉得大家的意见都很好，特别是某某说的这个建议很好，我想我们能坐在一起讨论是因为我们都坚信A方案是最好的，所以，大家求同存异。某某，能辛苦你把大伙的意见分条记录下吗？对了，某某，你的观点是不是……？某某，你的观点是不是……？”一般后面还会出现争论，那你根据情况再协调一下就好了。

（2）有爱心关注他人

正所谓“仁者无敌”，注意多给其他人机会也是给自己机会。记住你在团队里，虽然这是面试，周围的人都是竞争者，但是你的队友是合作者，你必须靠他们获胜，所以不要一个人把所有的话都抢了，也不要常去打断他人的话。大家在面试中都追求表现，你若做出不让别人表现的做法，别人记恨在心，会对你造成影响。而且大多数公司都不会欣赏不尊重他人的人。在群面中总有话非常少的同学，你若发现有人总是插不上话或没有表现，这时候你一句“这位同学，好像你到现在都没有发言，不知道你有什么意见？”给了默默无闻的人表现的机会，这位同学肯定会感激你，在你需要支持的时候，或需要有人拥护你当领导的时候，他就是那一票。最终会提升你 pass 的几率了，因为这个细节表示：你有 Leadship，能充分关注每一个成员的声音。

5. 总结阶段

时间控制在3~5分钟，讨论结束后，小组成员推荐一名小组长，对所讨论的问题进行总结性的发言。这时候考官会写一份评定报告，内容包括此次讨论的整体情况，所问的问题以及每个人的表现和录用建议等。在无领导小组讨论中，主考官评分的依据是：发言次数的多少；是否善于提出新的见解和方案；敢于发表不同的意见，支持或肯定别人的意见，坚持自己的正确意见；是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解争议，创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；看能否倾听别人意见，是否尊重别人，是否侵犯他人发言权。

在这个过程中需要注意的是微笑、尊重、换位思考，目的是能让HR看到你更多的东西。尊重别人，怎么去沟通和协调。这些都要得益于平时的积累（如从事志愿者和公益活动的经历）。以感恩和善意的心态去看待对方，很多事就变得简单了。同时，还要看语言表达能力如何，分析能力、概括和归纳总结不同意见的能力如何，看发言的主动性、反应的灵敏性，等等。

24.4 无领导小组角色分析

群面中看似每一个面试者都是平等的，需要通过自己的努力，争取到小组公认的角色，并为小组讨论结果，贡献自己的力量。在这个过程中，展示给面试官的是你各方面的能力和素质，分析问题能力，沟通表达能力，团队合作能力，专业知识运用能力，情绪控制能力，领导力，等等。角色很重要，在整场面试中，角色清晰，并在自己选定的角色方向，贡献值最大，那你就 Pass 了（注意：并不是领导更容易 Pass，任何一个角色的 Pass 机会都是均等的，只要你在选定的角色方向贡献最大），如何选取自己的角色方向，需要考虑小组成员之间的能力、性格和专业构成（如你原先选定的方向，在面试中遇到一个更适合更优秀的人，那就没必要争着做了，可以选择其他相近的方向，或者担当这个方向的辅助角色），最重要的是根据自己平时生活和工作中，更善于做的那个角色。这个与学生会工作中的职位无关，想想自己平时生活是启发别人思考多些呢，还是善于独自思考；是善于总结陈述呢，还是善于表达灵感；是善于遵循和执行纪律呢，还是鼓励自由和创新；是善于思路引导呢，还是执行思路；是善于大局观呢，还是善于解决具体的问题；是善于活跃讨论气氛呢，还是认真发现问题；等等。只有角色定位适合自己惯常的表现，才能更自然地、更出色地在这个方向上贡献最大。

参考角色：第一领导、第二领导、时间控制员、记录总结员（比较适合女生的一个方向）、和事老（团队润滑剂）、点子王（群面中占多数，在某个知识领域熟悉，有灵感，多建议，善于解决具体问题）。当然还有其他个性角色方向，只要你想出来，结合自己的性格和能力，知道如何担当，并在这个角色方向贡献最大，同一个角色，不同的人来担任，会有很多不同的表现。现在就详细分析如下。

1. 领导

领导相对来说更容易通过，原因是领导的戏份多，表现时间和机会多，容易为自己加到更多的分数（如果职位要求有领导这个角色的话，加分就更多了）。成为领导不是一件容易的事，特别是在短短几十分钟以内要让素不相识的竞争者愿意支持你认同你，谈何容易。那么群面中，如何做一个出色的领导呢？

（1）了解对手

面试前，了解清楚参加面试同学的名字、学校和专业背景、爱好和特长等（不用问得太明显，闲聊时熟记于心），面试时，根据个人的专业和特长，恰当分工合作，并恰当地把各阶段的陈述和总结机会让给恰当的同学。总之，在面试前，让大家认同和信任你，这比什么

都重要。我们往往不是因为某句话有道理而信任某人，而是先信任了某个人，进而相信他说的话。所以，做领导，面试前，多跟大家熟络尤为重要。

（2）绽放自己

曾有人说：人像一朵花一样慢慢绽放自己。面试中，有人会主动要求担当领导，事实上领导会自然而然产生。某人的气质、魅力、决断力会自然而然地把他推向前台。不要强制让其他人推你做领导。领导不一定是人家开口叫你的，即便是无领导小组你依然可以抓住做领导的机会。这种没有浮出水面的领导叫“隐性领导”，也就是有实无名。群面成员大部分都不认识，那么人家凭什么一开始就很信任你做领导？即使嘴上应了，心底未必信任你，否则即使主动担当领导，也会由于控制不住局面而垮台。人的魅力真的是很难描述的东西，有时候隔着很远，就能感受到一个人的坚毅和果断，这是学不来的。如果想成为领导，要首先使团队成员信任你的思路，能出色解决面试问题时，他们才愿意配合你，一起来充实这个解决思路。

这个思路不一定全部由自己提出，可以综合众人心智。你也在引导和总结其他同学思路的时候，体现自己的领导能力和团队合作能力。例如，在群面中领导一般首先说话，如：

“我们遇到的是一个什么样的问题，目的是要实现什么，在讨论具体解决方法时，我们先确定一下总体解决思路。”

“我先谈谈我的想法，大家补充和改进一下，好吗？”

领导的思路是这样，一般来说组员都会认同，并在这个总体思路上，加进自己的建议，完善一下，就确定了小组的总体思路。但是鉴于领导的自身学历、能力、见识所限，他提出来的总体思路可能是完全错误的，所以有可能遭到组员炮轰而失去信任值。例如，某个领导总体思路确定后，接着讨论具体的执行方法和步骤（有时案例题目较难，涉及很多方面的资源，困难和影响，一时很难想到总体思路时，可以大家轮流发言，一起解读案例材料，然后慢慢形成思路。但这种方式，会出现各说各的，耗费很多时间，却没有形成系统的思路）。

领导还要注意的是，机会分配问题。要结合个人的专业优势，恰当地引导组员发挥自己的特长，为解决方案提专业的意见。如果某个同学不怎么说话，或者争取不到说话的机会，领导可以说“还有其他意见吗？要不我们听听某同学的意见。”总之，发挥每一个小组成员的能力和知识优势，在规定的时间内，整合出完善的解决方案，这是领导的最大贡献方向。

领导开放的交流、宽容、同情心（能理解组员的点子和心理变化）、总结能力等，在群面中，都是非常重要的。领导并非颐指气使，而是用自己的能力来拉动整个团队的前进，用良好的安排来确保团队计划的进行，及用自己的知识和充分的分析来促成团队有效的讨论。领导，永远脱离不了团队，永远在团队利益最大化中贡献最大。

2. 时间控制员

不要小看时间控制员，在很多场群面中，我发现时间控制员都 Pass 了。为什么？因为时间控制员的团队合作和团队贡献很容易突显。但是，担当一个好的时间控制员，却不是简单计算一下时间，那么容易的事情，里面大有学问。下面谈谈群面中如何做一个出色的时间控制员。

时间控制员第一任务是时间管理。所以，时间控制员拿到案例题目和时间规定后，浏览一下案例，根据案例解决的困难所在，合适把时间段分块（面试前，通过交谈，可以初步判断哪个同学可能是领导，在面试时坐在他旁边，对时间分块前后，跟领导商量一下，争取做到时间分块与总体思路进展相匹配，这是一种比较稳妥的方法）。然后把自己的想法跟组员说：

“我们要讨论的是一个某某问题，可能在解决某某和某某问题上，会遇到困难。我建议，在讨论前，我们先根据题目的情况，把面试时间这样分块，大家看看怎样？好吗？”

“大家先用 3 分钟来独自思考，写下大概方案，然后我们轮流讲一下自己的想法，每一分半钟，一共是 12 分钟，接着，我们用 20 分钟来讨论，得到综合完善的方案，最后我们选出代表总结陈述，并给他 5 分钟整理思路和准备总结。整个过程是 40 分钟（3+12+20+5），而面试一共是 45 分钟，我们有几分钟的机动时间。这样时间分块，大家觉得可行吗？”

时间控制员在讨论过程中，要严格按讨论好的时间规划来管理时间，适当打断发言超时的同学如：

“时间到了，同学请先停一下，到下一个同学发言了。”

也适当引导大家谈话简洁扼要，如：

“某某你能用几个词总结一下你刚才的话吗？”

“简要一些，就说你的结论是什么？”

还可以通过赞扬的方式，如：

“某某讲到某某这个问题，很有见地，现在的重点是解决某某问题，大家觉得怎么办？”

时间控制员还有个重要责任是，配合好领导，引导组员在总体思路方向前进（这也是第二领导的一个重点）。当意识到领导需要时间和发言机会时，可以说：

“下面，我们适当总结一下刚才谈话的内容，听听某某是怎样总结的。”

“刚才大家各说各的，我们先回到总体思路上。我们讨论到哪一步了呢？”

时间控制员有时要唱黑脸，果断打断啰唆或偏题的谈话，让讨论有效。放心好了，因为打断后，下一个发言机会受益者不是你，所以大家不会轻易对你产生反感。当然，语气尽量婉转、巧妙。

机动时间处理，也是时间控制员发挥的时候。如果剩余时间充足的话，可以把团队往前推动一下，如：

“现在还剩4分钟，我们想想方案还可以完善吗？”

“我们把问题解决了，现在还有时间，大家讨论一下，以后怎么避免同样的生产问题发生吧！”

总之，时间控制员是团队重要的一员，不仅关系到团队能否在规定的时间内，充分讨论问题，并得到完善的解决方案（时间划块和协助领导方面），还关系到团队成员机会均等，并发挥各自最大贡献，以实现方案最优化（时间管理和引导发言方面）。

3. 记录总结员

当团队成员吵得纷纷扰扰时，还有一个女生在认真记录着每个人的讲话，并不停地用各种记号，标记讲话内容的重点。群面中，如何做一个好的记录总结员。

（1）记录清晰，重点标明

根据团队时间划块的安排，把一张纸分成几部分，在每一个部分的顶头，写清楚该时间段要解决的问题和目标。讨论时，要快速而准确记下每个同学的发言名字和发言内容，不一定全部逐字记录，但完整意思一定要记下，包括好点子和坏点子，并结合团队整体解决思路，把相关的发言要点，用记号标明。

（2）配合领导，解决盲点，推进讨论

及时把关系到重要问题解决的发言，有创意的点子、重点清晰地指给或传给领导看。

例如，发现某个重要问题还没讨论结果，就被岔开时，在恰当时提醒队友再讨论一下，也可以通过领导来引导大家再讨论。当团队成员讨论无目的时，要站出来，讲述清楚我们刚才讨论到哪一个步骤了，接下来讨论哪个步骤。

（3）恰当总结发言，争取做代表来总结陈述

在讨论收尾时，拿起本子，向着每一位组员说：“大家的发言，我都记录在这个本子上，下面，我跟大家说说我记录的重点吧！”

当大家都看着你的时候，你一定要思路清晰地、重点突出地把你整理出来的方案要点，逐条讲出来，并在这个过程，恰当点名赞扬一下某个同学的点子。

最后谈谈记录中的坏点子（如何判断坏点子，跟公司的文化和办事风格不匹配，跟解决问题的大局目标相冲突，或是节外生枝，不在本案例的讨论范围之内）。如果某同学只提出一次的话，不占用太多讨论时间的话，就可以记下来，而不跟大家点明。

如果再次被提出来，并引起大家的讨论的话，就要明确表态，参与引导讨论方向了。记录总结员，说话一定要最有分量，有根有据！如果感觉自己文化底蕴不错，可以在陈述观点

的过程中对语言进行艺术化的处理。这样距离顺利 pass 肯定没问题。

4. 非领导位置

若在你之前领导位置已被他人所占？或发现新的领导？不要急于去推翻他，要联合其他人来夺取他的位置。在他的发言中抓住他的弱点，先赞同他好的地方，再抨击他的弱势。一个人独当是很难说服大家的，要把团队里的人都当作你的后援团。引导大家来推翻其他领导，“群众基础”是相当重要的。不要表现过多挑衅情绪，可以短暂支持短期领导，让他也成为你的贡献者，避免在团队中树敌。

适时做总结，不一定要到最后才做总结的人。适时总结他人或总结讨论状况可以引导大家进入新一轮讨论，无形中你就是组织者，可能整场下来你发表的 Idea 并不多，但是你却能成为贡献最多的人。

分析了以上诸多角色，群面中到底做什么角色好？如果你觉得这个小组你可以横扫任何人，那你就做话题引导者，让大家跟着你的思路走。如果你觉得你在这个组中实力最弱，那你就先观察一下情况，再做定夺。等强人们吵得不可开交的时候，忽然异军突起，表达自己的观点和态度，把大家拉到自己比较中立的立场上来，这时候的语气需要快而强硬。当然，如果觉得自己什么都不行，做一个时间控制员也不错。最后需不需要上去做 Presentation？如果你觉得你的思维，你的语言能够胜任的话，那就上去，但是，万一出现了什么小问题，在台上发生都是致命的，很可能你因为思维跟不上语言或者其他情形就这么告别了。所以，这也是一个博弈的过程。

5. 补充

- (1) 多用鼓励性话语，如 “It's great!”, “It sounds great!”, “你的想法很不错”，等等。
- (2) 可以在面试完把笔记给面试官。但前提是你的笔记要能看得懂的那种。可以用逻辑图把讨论过程和结果画下来，以显得直观清晰。笔记签了你的名字，作用是让面试官记得你。

24.5 无领导小组评分标准分析

无领导小组讨论中，评分者的观察重点当然是应聘者的行为表现，这是评分者评价应聘者的一切信息来源。在无领导小组讨论中，评分者的观察要点包括如下。

- 发言内容。应聘者说了些什么？
- 发言的形式和特点。应聘者是怎么说的？
- 发言的影响。讨论者的发言对整个讨论的进程产生了哪些作用？

(1) 沟通能力

口头表达清晰，流畅清楚，善于运用语言、语调、目光和手势等；敢于主动打破僵局（人际技巧）能够倾听他人的合理意见；遇到冲突保持冷静，并能够想出缓解的办法。

(2) 分析能力

理解问题的本质，解决问题的思路清楚，角度新颖能够综合不同的信息，深化自己的认识。有悟性，领会问题的速度快。

(3) 应变能力

遇到压力和矛盾时积极寻求解决方法，情境发生变化时能够调整自己的行为方式；在遇到挫折时仍然积极面对；在难题面前能够从多角度考虑问题。

(4) 团队精神

很快融入小组讨论中，为小组的整体利益着想；有独立的意见，但必要时会妥协；为他人提供帮助，尊重他人，善于倾听他人意见。

(5) 人际影响力以及自信心

观点得到小组成员的认可，小组成员愿意按照其建议行事；不靠命令方式压制他人，善于把大家的意见引向一致；积极发言，敢于发表不同的意见，强调自己观点时有说服力。

(6) 细节

一些无意识的小动作应该尽量避免，像转笔、跷二郎腿、口头禅等。以下几种角色在面试官眼中是不足取的。

① 独裁 (Autocrat)：总是对整个团队其他人横加干涉，颐指气使。

② 炫耀 (Show Off)：所有的时间都见他自己喋喋不休，好像自己知道很多答案，炫耀自己的才能。

③ 轻浮 (Butterfly)：在别人准备好之前不停地变换话题。

④ 侵略者 (Aggressor)：对别人不尊重，总是消极否定别人。

⑤ 逃避 (Avoider)：总是逃避讨论本组正在关注的核心问题。

⑥ 批评家 (Critic)：对别人任何观点，他只看到消极的方面，永远提不出建设性意见。

⑦ 喋喋不休者 (Self-confessor)：用一个组的时间自说自话。

⑧ 小丑 (Clown)：总是用一些无关大局使人分心的意见来搅局。

24.6 群面实录

1. 群面实录

面试参与者一共有8人：小张、小李、小白、小吕、小朱、小黄、小兰、小袁

群面时，3分钟的思考时间很短。在“面试官”提示还有1分钟的时候，小吕决定先救大学教授、经理人、校长和老师，同时肯定地让运动员垫后，而医生、大学生、将军始终难以抉择。在最后进行权衡时，脑海中概念还是比较模糊。因此当面试官询问有谁想先讲的时候，小吕犹豫不决。而机会，落在了小张身上。

小张逻辑清晰，思路准确。在这样的情况下，她很好地抓住了表现的机会。抢当领导，率先发言：

“我认为排序需要标准，我的标准有2个：

- (1) 对社会的贡献；
- (2) 自救能力。

在这样的标准下，教授、大学生、教师等排得较前。”

小白原想抢当领导，但在听完的陈述之后就觉得这样的排序跟自己想法大同小异，这两个标准，也是不谋而合。但为了表示和她的不同，小白说：

我同意小张的观点，但是我觉得年龄以及性别也是重要的衡量标准。关于被救优先级我们将按对社会的贡献程度作为最重要的标准。能够对营救次序起决定作用的，是被救人员所可以提供给整个社会的贡献的多少。但仅依照这个标准是不全面的。因此我们还考虑了被救人员的自救能力，因为自救能力的高低，对营救次序的决定也起着关键的作用。我们选择先救教授，第一是他正主持一个科学项目，对人类有较大贡献，第二是年纪比较大，自救能力相对较差；而大学生虽有潜力，但贡献小且正值壮年，自救能力应该较强。

小朱的结论几乎跟小张、小白相反，大学生排在最前，教授排第二，运动员也得以位列第三，而教师则垫底。可她的标准，也是对社会的贡献。可见，标准相同的时候，由于细节方面考虑的不同，结论也会大相径庭。不过小朱说话的影响力有限，因为小张和小白已经率先把主要观点说清楚了，如果这是和别人观点雷同，只能是狗尾续貂了。

在小组讨论阶段。

小张表现出领导的才华：一开始就提出利用其中前3分钟进行标准的重新确定，这是最重要的，而且也是必需的。在订立标准的时候，其实难度不算大，在这样的问题下，对社会的贡献是团队首选，而自救能力也毫无意外地紧跟在后面，最后考虑的是年龄以及性别等

因素。

这时小黄提出一个建设性意见：可以将里面的人进行分类，根据分类把人物归类。讨论结果是：教授和大学生属于“科技类”，经理人归入“经济类”，医生当属“医学类”，而属“教育类”的则有校长、老师。最后，将军和运动员并入“其他”，当作例外进行考虑。

在对社会的贡献的大前提下，再将分类进行排序：科技、经济、教育、医学、其他。（原因阐述：科学技术是第一生产力；经济是上层建筑的基础，发展才是硬道理；建国军民，教育为先，国家要发展，还靠新一代；医学；其他为最后）

于是小张半程总结道：“我们把8名游客大致分成5类，分别是：科技、经济、教育、医学、其他。在上面的标准下，我们首先把科技放在第一位，因为从宏观上讲科学技术是第一生产力，发展先进的科技有助于我们发展经济、教育等社会的各个方面；其次是经济，经济是上层建筑的基础，搞好经济方能发展社会；再次是教育，国家要发展，还需要培养新一代的接班人；接着是医学，提高医学水平，有助于促进社会和谐。最后我们把不能明显分成一类的归在其他部分。

在分类解决之后，我们根据所给的人物进行排序。科技类里面有教授和大学生。我们选择先救教授，第一是他正主持一个科学项目，对人类有较大贡献，第二是年纪比较大，自救能力相对较差；而大学生虽有潜力，但他正值壮年，自救能力应该较强。经济类只有经理人，他擅长管理而且有成功的经验，这是我们社会经济发展所需要的人才；教育方面，有小学校长和中学教师，这里必须先救女教师，因为中学教师是女性，自救能力较差，应当先救。由于医生属于医学类，在我们的大标准下，她是第六个被救的人。最后还剩下将军和运动员。由于将军年老，而拿过奥运金牌的运动员在身体素质方面具有较明显的优势，自救能力强，因此将军第七，运动员第八。

综上，排序为：教授、大学生、经理人、教师、校长、医生、将军、运动员。”

这时候一直没有说话的小兰提出一个问题：

“69岁的将军，居然放在了倒数第二的位置，在伦理方面是不合逻辑的。你说他身经百战，自救能力应该比较高似乎有些牵强，毕竟已是69岁高龄。而对社会的贡献方面，你是考察他过去的贡献，还是现在抑或将来可能做出的贡献？因此，把将军放在第七位，实在是说不过去的。”这时大家鸦雀无声，约过了10秒钟，小吕起来打圆场：“现在标准已经制定了，最好按照标准来进行才能有效地解决问题。”

这时候小袁提出来一个有趣的观点：是不是可以先救最胖的，按体重倒着排序，这样尽快降低载重，可以尽可能减缓船的沉没，也就能尽可能多救一点人。

小朱不同意，说：“这样的衡量体重，等你算好了，船都沉了。我的意思是先救医生，

首先要保证存活率，先救了医生有了她，可以保住更多人的命，我同意小兰的观点，贡献度无法衡量（事实上医生的贡献及将来的潜在贡献都很大）……”

这时候局面就有些失控了，大家各执一词。观点各异，这时候小兰站出来说明：“同事们，时间宝贵，我们不能无休止争执下去，我的观点是既然社会的贡献方面很难衡量，况且每个人的贡献都比较大，那么我们就简化问题，直接按照年龄，根据‘为长者尊’的原则来分析问题，此外我觉得小朱先救医生的观点很独特，所以医生作为最优先的特例另行处理，此外运动员体能较好，应该最后救。为保证最大存活率以及年龄性别的考量排序如下：

- (1) 外科医生，女，41岁（有了她，可以保住更多人的命）；
- (2) 将军，男，69岁，身经百战（是最老的，值得尊敬）；
- (3) 小学校长，男，53岁，劳动模范，五一劳动奖章获得者（值得尊敬，其余人中最大的）；
- (4) 大学教授，男，50岁，正主持一个科学领域的研究项目（科研项目的研究专家，死亡后国家损失很大）；
- (5) 中学教师，女，47岁，桃李满天下，教学经验丰富（国家的教育需要这样的，而且妇女该先救）；
- (6) 经理人，男，35岁，擅长管理，曾将一大型企业扭亏为盈（为经济作贡献吧）；
- (7) 大学生，男，19岁，家境贫寒，参加国际奥数获奖（未来的希望，不过年轻人，应该能抗寒些）；
- (8) 运动员，女，23岁，奥运金牌获得者（金牌运动员，身体素质肯定出众）。”

小吕忙说：“我也支持小兰的提议。”小朱、小袁、小李也随声附和。这时候小张说：“我看小红一直没有说话，不知道她有什么好的建议？”小红说：“噢，你们说得很好，我没什么建议。”小张说：“我觉得小兰说得非常好，营救标准简单高效，也更加人性化，小兰你来做总结陈词吧。”小兰说：“好的。”

2. 评价

小张：前半程的领导，最早制订了救人方针与计划，思路敏捷，头脑清楚，后来虽然小兰提出来更好的建议，却能够精心衡量自己和别人的观点，经过缜密的思考之后才舍弃自己观点。并且有大局观，能照顾小红这样话不多的组员。通过！

小红：基本上没有贡献，淘汰。

小兰：观点犀利独特，视野广泛，能够一针见血地点破问题本质，是事实上的领导。在僵持不下的时候能够敢于总结，得到大家的赞赏。通过！

小白：前半程的第二领导，起到了很好的润滑作用，阐述问题清楚，条例明确。缺点是

后半程贡献不大。通过！

小吕：虽然有一些意见和建议，但都没来得及说出来，而且墙头草，很容易随声附和。淘汰。

小黄：提出分类理论，属于好点子，但其他时候对全组贡献不大。淘汰。

小朱：观点不错，能够提出先救医生的新颖观点。缺点是其他时候对全组贡献不大。通过。

小袁：观点新颖，但贡献不大。淘汰。

附录 A

面试经历总结

曾 经在论坛上看到一个北邮计算机硕士写的一篇名为《我的快乐求职》的面试经历总结，觉得百感交集。作为本书作者的我，并非出身名校，找工作的过程中也颇费周折。求职的过程是让人接触社会、了解社会的过程，在此期间你会彷徨、迷茫，经历感情的低潮，感受到社会的强大和自己的卑微。这段过程不会是很快乐的，甚至是痛苦的炼狱。

我想很多应届毕业生和正在工作的朋友们有的正在求职，有的想着跳槽，我也经历过这种情况，所以非常明白和理解一些朋友的心情。还是那句话，每个人的行业不同，决定着各自的经历不同，我只能写写我（主要是从求职过程）总结出来的几点建议和面试的一些经验。我想，虽然只是个体案例，但是有些东西应该是共性的，如果能够帮到一些朋友的话，我也真的很开心。

求职的时间分配

如果早预料到 2005 年的最后 4 个月会在如此的挑战和压力下度过，我会好好利用暑假，养马拭剑。求职的生活，像在攀登一座底部平坦而顶峰陡峭的山，开始时还可以漫不经心，最后的时光却是摸爬滚打，十分紧张。

大四研三等毕业班学生，最后一学期就是在写论文和找工作的双重压力下艰难度过的。如果能够在农历春节前搞定一切，这样是最好不过的。春节前的 4 个月是各公司蜂拥招人、供需两旺的时刻，如果顺利，你将拥有一个无比轻松自在的春节。否则拖到年后，答辩和求职孰轻孰重，首尾难顾。

如果要在 3 月份毕业的时候拿到学位证书，你得赶在 2 月 20 号之前完成论文答辩。这意味着你得在 12 月 20 号之前论文成稿，去抽盲审。同时意味着你得在 10 月底就完成论文的初稿，然后交给导师，导师提意见你修改，运气不好的话修改的地方还蛮多的呢。而 10

月底之前完成论文的初稿，意味着 9 月份一开学你就得动手写论文，暑假之前你就得做论文要用的东西。

我的最后一学期就是在写论文和找工作的双重压力下艰难度过的。9 月份开始动笔写论文，投出第一份简历，直到次年 2 月中旬完成论文答辩，最终签约。现在想来，这 4 个月中我的体验和成长，胜过之前的任何 4 个月。所以实在有必要写一点东西，让师弟师妹们有所借鉴和启发。

找工作越早越好？

由于一直以来对自己的实力没有把握，找工作开始得特别早，几乎是一开学就是找工作网站和各大高校 BBS 的常客了。9 月份招聘网站上的工作职位几乎都是针对有工作经验的人的。有些职位要求本科且有两年以上工作经验，我们也可以投投试试。我把凡是我比较感兴趣的大公司的职位都投了，后来有回音的并不多，即便有回音，能通过面试给我 Offer 的也不多。9 月的时候有些紧张也有些兴奋。兴奋的是发现今年的工作形势还可以，招人的公司很多；紧张的是回音并不多，同时还要抓紧时间写论文。

对于这些面向有工作经验的人的招聘，建议试试那些你特别感兴趣的职位和公司，因为如果一个很一般的公司这么早给了你 Offer，他多半会让你马上去上班（像对有经验的人的要求一样）。一来你没有时间马上去上班，二来这么早签了，一般的公司你会不甘心，所以也就没必要在这方面浪费时间。

我就是因为太早开始找工作，到 12 月中旬已经对找工作有点厌烦了，最后在手头的 Offer 中选了一个就签了。实在没有那么多精力再投新的简历，留意新的工作机会了。建议大家不用开始得太早，10 月份开始找就很好了。

招聘网站及 BBS 的选择

通常最常去的招聘网站有：www.chinahr.com，www.51job.com，www.zhaopin.com。

chinahr（中华英才网）上的校园招聘比较多，但是每个职位都是全国各地的学生蜂拥而至，竞争之激烈可想而知，通过 chinahr 求职成功的几率很小。在线登记简历的时候，注意突出用人单位要求的关键词，每一栏都别空着。chinahr 通常机械地筛选简历，如果你不多写点就很容易被漏掉。chinahr 筛选简历，做第一轮面试，然后才把选出的人交给公司，由公司做最后的面试。我参加了两次 chinahr 的面试，分别是 IBM 和微软，都没能闯过 chinahr 这一关。chinahr 的面试官不懂技术，他们仅仅按照客户的要求机械地问一些技术问题，再问一些

你简历上的东西和性格情商之类。因此想过这一关，首先要表现得很自信，回答技术问题时答对要害就行，没必要说太多。

zhaopin 上面针对有工作经验的人的职位很多，比 chinahr 多。那些要求本科且有两年以上工作经验的，研究生们也可以尝试。面试之前根据相应职位的要求好好准备一下，因为是面向有经验的人的招聘，所以问的问题就不仅仅是 C、C++、数据结构这些内容了。

建议每投一份简历，就把职位要求记录下来，一旦几天之后给了你面试机会，可以参照职位的要求复习一下，以便更有把握些。

BBS 是一定要去的。有时候 BBS 上会贴出有用的招聘信息，随时留意总归是好的。华为、西门子的招聘我就是从复旦 BBS 上看到的。有的时候 BBS 会定期地删除一些 Job 版上有招聘信息的帖子，所以大家要随时关注。如果想进 IBM、微软这样的大公司，建议去清华 BBS 看看。他们有 IBM 和微软的专门板块。

宣讲会 vs 网上申请

从 10 月份起，各大公司在交大或科技大开宣讲会。虽然绝大多数公司只接受网上注册的简历，但也有例外。比如 Intel，他们在交大的宣讲会上留下了不同部门 Manager 的 E-mail，让同学们分别投简历，后来得到面试机会的也是把简历寄到 Manager 信箱去的那些人。我们只在网上注册了简历，没参加宣讲，不知道还有 Manager E-mail 这回事儿，只能被 reject 了。

建议大家分工合作，大公司的宣讲会还是去听一下比较好。不用全去，每次派一个人作为代表，记录一些有用信息。有的时候可以兵分多路，我们就有同时参加百度和招商银行宣讲会的体验了。

网上申请也是很有学问的。我在 chinahr 上登记的简历，有回应的挺多，然而有的人在网上登记的简历却一个回音都没有。我怀疑他少写了什么关键字。在填写网上简历时切不可贪图一时省事，这里省事就是费事，必须把相关的经历详细填好。而且目前各大招聘网站都有简历模板，一次填好以后可以反复使用。

离理想大公司仅一步之遥

“面”了很多，“笔”了很多，有几次离心目中理想的大公司仅一步之遥，可惜本人那时功力尚浅，始终没能得到心目中理想的 Offer。

通过校园招聘招人的大公司，一份有分量的简历只是第一步。有分量指的是成绩尚可，有让他们感兴趣的实习经历，有一定的获奖经历，担任过一定的职务，英语能力还行。这仅

仅是第一步。它能让你从众多应聘者中被选出来参加初试，接下来就看你的真正功力和造化了。

求职是实力加运气的综合体现。也许你会发现各个方面都不如你的人签的公司却比你还好。这里的原因很多：比如说，就公司而言，如果某个公司正处在上升期，需要大量人才加盟，他这时的用人标准就是比较松的，大概看你的简历还行，就很轻松地要了。如果某个公司处在平稳期，不是很需要人，这时他的HR用人标准相对严格，你除非有特别出色的履历和极其显赫的业绩，否则很难打动他。这里就和战争时期选拔飞行员比较松，和平时期选拔飞行员比较严格是一样的道理。

以上说的是“时”，求职过程中还有“势”，只有时势皆顺利，才能产生Offer。这里的“势”指一些非常细节性的东西。我们可能一路过关斩将，但却有可能在非常细小的方面翻船，如同天意一样。很多事情是我们不能左右的，但却是可以预防的。

SAP公司，我一路通过了笔试和面试，最后却没有通过电话面试。其实电话面试是外包出去的，是由外包公司来替他们实现的，主要考查的是求职者的口语能力。这就是一个很有趣的现象。外包公司会问你一些很机械的问题，比如说，用英语介绍你自己，用英语介绍一下你的项目。这些是很简单的问题，但是让你用英语回答却很难回答——如果事先没有相关准备的话。我们如果因为实力不济或是技术方面的原因不能通过公司最后的考试倒也不算冤枉，技不如人当自强而已。但是仅是让你介绍项目经验，却由于自己英语没能过关，磕磕巴巴表达不出而命断外包公司之手，实在很可惜。所以我们平时要加强口语练习，做到临危不乱。

还有的情况是我们自己不明所以而且是十分无奈的。一次是去投西安某某研究所。他们的HR说，对不起同学，你的学校（西北大学）不在我们招聘学校范围内，我们只要科技大和工大的学生。另一次是参加SPSS的笔试，顺利通过后参加了它的面试，感觉面试回答得非常好，但最终没能等来Offer。这其中会有一些未知的因素，我们不用抱怨。不能因为存在未知因素我们就不去努力。找工作像一场孤独的战争，艰难坎坷无限，得到Offer是最后的结果。我们会用阴谋、阳谋、明争暗夺来实现顺利求职的目的。如果不想被社会淘汰就需要努力准备，这也是自己包容于社会也被社会所包容的前提。求职也罢，做人也好，都是一样的。

几场面试经历

找工作不是一件简单的事情，如果决定了找工作就一定要专心地准备。首先是要清楚地认识自己，看自己喜欢什么样的职业。还有就是多了解一下自己专业的就业范围情况。然后就是开始准备简历，只有你对自己充分了解了才可能把简历做好，把你的优点都表现出来。

这是第一步也是最关键的一步。只有你有一个好的简历，一个能突出你自己优势的简历，才能给你进入下一轮的机会。刚开始的时候要多投简历，不要舍不得自己的简历，投出去一份就是投出去一个希望，说不定能给你一次笔试/面试的机会。

最主要的还是笔试和面试。大部分学生都是第一次找工作，所以多参加一下笔试和面试还是非常必要的。

由于笔试投的职位很多，有时候是硬件相关职位，有时候是软件相关职位，考的范围也很广。这里建议找工作的同学最好把以前学过的专业知识，还有专业的基础课，都看一下，至少要有个大体的印象。后面的面试也经常会问到技术方面的问题，更有公司会直接给你出题让你当场做出来。

我从找工作到现在一共参加了几十个公司的面试，基本上跑遍了西安大大小小的豪华酒店和软件园所有知名的企业。下面讲讲我的面试经历，希望对大家有所启发。

北大青鸟面试

第一次是北大青鸟，这是全国最大的软件培训机构。由于是第一次面试，我什么都没准备，穿了一身破旧的牛仔服走进了奥罗酒店的总统套房。一进门就看到很多西装革履的帅哥。一开始我还以为都是招聘方的工作人员，后来才知道也是一起来面试的。先是发了两套卷子，我就靠在沙发上答题。题目很多，不深但是很广泛，包括 VB、C#、.NET、C++、SQL。我大概花了 1 个小时答完了题。然后工作人员收走了卷子，问我对哪个方面比较擅长，我说 C#，于是他们又发了一套纯 C# 的卷子给我做。这一套就很有难度了，有关于委托、事件的一些问题，感觉答得不好。笔试后等了 30 多分钟立即面试（有几个西装革履的小伙笔试后没有等待就直接被打发走了）。面试官看到穿得破破烂烂的我一笑，他的态度很和蔼，基本上就是谈谈家常，我家几口人，父母在哪，以前有没有工作经验，等等。感觉上他对我的着装虽觉怪异，但并不是不可接受。大概是我的题目答得还是不错的缘故，几天后通知我可以拿 Offer 了。这是我拿到的第一个 Offer。

深圳华为面试

第二次是深圳华为公司。说起来还有点搞笑。和大家一样，刚开始网投华为，第一志愿是华为西安研究所（研发类）。然后华为给我打电话，但当时我有事在北京回不去。10 月 13 号下火车，然后当天去郦苑酒店“强面”，但被告知无法参加华为西安研究所（研发类）的面试，随转行参加深圳 IT 管理的面试。13 号一面结束，14 号参加二面、三面、四面。二面结束后我和女朋友出去逛，也不敢走得太远，因为怕随时给我来电话。天气很冷，我买了个烤红薯暖手，这时通知三面的电话响起，我忙不迭地往楼上跑，红薯就放在裤子后面的口袋

里。面试结束后发现红薯都被我坐扁了。下午参加四面，晚上打电话通知给Offer。这就是我两天搞定华为的经历。

下面说说我面试的具体细节：华为的一面、二面、三面、四面分别在郦苑酒店的2楼、3楼、4楼和5楼。每面试成功一次就往上走一层。

一面的是一个很和蔼的哥哥，不过说话声音比我还小。他翻了翻简历，看了成绩单，问我有什么方面学得好，我就说英语。他说在专业方面呢，我就大致说了一下我们专业的情况，学习的课程什么的，等等。然后他给我出了两道题，就是本书递归一章的打靶问题，其他人有的出的是智力测试，比如说飞机环航问题。反正我基本上很快编出了程序。然后还有一些无关紧要的聊天。后来他又问我对信息管理是否了解，我就把自己了解的东西一股脑说了出来，不过也说不了多少。然后他就说不只这些，开始给我解释。接着问我对华为有多少了解，我就把自己知道的说了一下。最后他说让我回去等消息。大概晚上9点左右电话通知我明天早上面试。

二面是一个综合的面试。面试官先让我自我介绍，然后问了些兴趣爱好、性格之类的问题。他翻简历看到了我做过的教务管理系统和网络选课系统。他详细问了项目的组成原理和架构设计，以及在项目中的贡献等。然后我就解释了一下。我补充说我曾经写过一本书，把内容又说了一下。在这里简历还是很重要的，他们面试的时候总是会拿着简历问你一些相关的问题，所以面试的时候一定要把这些都好好准备一下。还有成绩单，华为好像很看重这个，特别是本科生。最好把自己学得好的科目大致复习一下，有可能会问到相关的问题。二面完了，然后拿了表填好了等待三面。

三面在4楼，我和一个女生共同面对面试官。面试官坐在床上，问了很多问题。他先解释了一下工作地点的选择，然后就开始问都做过什么项目，说一下你自己认为做得最成功的事，都遇到过什么样的挫折，影响最深的是什么，等等。后又说“华为你们也知道，会很累的……让我们谈一下自己的看法。你们两个应聘信息管理，对这个职位怎么看，了解不？”他以一对二，不是每个人都得回答每一个问题。他会挑着让你去回答，而且在你回答的时候会对你说的继续提问，不断地抹杀你的观点，有点像压力测试，所以在面试的时候一定不要让自己的话有漏洞。即使有也要想办法来说明，不过这个还是比压力测试会好一些，不会把你否认得一无是处。总之他会刁难你，应该是测你的抗压能力和临场反应能力。

最后是四面。四面就是华为的高层来随便聊聊，没有什么问题了，是一对一的，他填个表，然后就给口头Offer了。过了一面、二面而且填了表的同学千万不能大意，也得好好准备一下。我同学就可怜地栽在三面了。四面后当晚正式打电话给Offer。

平时多面试一下，增加自己的经验也是很必要的。对于这些常见的问题，最好都准备一

下，如：自我介绍，你自己最大的优点、缺点，自己认为最成功的事，最尴尬的事，等等。

神州数码面试

第三次是神州数码公司。收到面试通知的时候，感到十分意外。因为在笔试的时候，当我看到封面写着对于研发，Java（题）是必做而C++（题）是选做的时候，眼前一黑，感觉自己已经被鄙视了，但还是硬着头皮写着参加研发。但是做的题目全是C++。神州数码的C++题不难，但是数据库的题全与Oracle相关，颇有一些难度。

神州数码的面试是考查计算机专业知识最多的一场面试，除了专业知识的交流外，还涉及市场调研、人际关系、人生理想、职业道德、日常生活等各个方面的话题。这次近一个小时的面试是我表达得最充分的一个面试，敲门进去，互相问候之后，面试就正式开始了。

HR：你几点到的？（典型问题）

Me：（努力回忆+猜测中……）大概一点五十多吧……

HR：那也等了一段时间了。

Me：呵呵，其实也没多久……

HR：我先自我介绍一下，我叫xx。（HR脸上有阳光般的笑容，好有亲和力啊。）接下来，你可以用两三分钟的时间介绍一下你自己。

Me：Blah-blah…

HR：会用Java吗？（估计是因为发现我的笔试一道Java都没做）。

Me：（尴尬……）虽然没有相关的课程，也没有做过Java的项目，但课余的时间还是看了点儿书，学会一点儿的……而且我擅长.NET和C#。

HR：你为什么喜欢C#呢？

Me：C#兼具VB的快速简练、Delphi的可视化控件编程、Java的完全面向对象和C++的语法规则。C#最长于Web开发，微软宣称ASP.NET 1.1以后，所有的代码均由C#写成，由此C#在Web开发领域的实力可见一斑。

HR：你能解释一下C#与C++有什么区别吗？

Me：区别很多。首先是托管与非托管的区别。托管代码不允许进行对内存的操作，而是由固定的垃圾回收机制来完成的，而C++则不然。其次C#和Java类似，都是运行在虚拟机上的（分别是.NET虚拟机和Java虚拟机），而C++不需要这样一个平台。最后C#是完全面向对象的。在C#里，万物皆是类，绝对不存在一个超越类以上的函数或是变量。C++也是面向对象的，但其仍然保留面向过程语言的特点（比如说C++存在全局变量）。最后，C#摒弃了C++中的多重继承等不易掌握的特点，代之以接口等，使编程变得更加轻松和简便。

HR：可以说一下你的社团活动吗？

Me：极其诚实地讲，我不过是充当那种螺丝钉的角色。但我还是很喜欢社团组织的各种活动，很愿意参与团队合作过程。

HR：说一下你的项目经验吧。

Me：Blah-blah…（介绍自己做过的项目和写过的书。）

HR：你的论文情况如何？能介绍一下你的论文么？

Me：我论文做的是协同过滤技术在网络数据挖掘上的应用。

HR：能描述一下么？（递给我一支签字笔，让我在后面的白板上画出来。）

Me：Blah-blah…（我一边说一边画，估计他也听不懂我的论文情况。其实这一段就是看你的表达能力如何，而并不是一定要弄懂你做的东西。）

.....

面试结束后两天给我打电话，说可以发 Offer 了。

其他拿到的 Offer 还有深圳平安、信息产业部 52 所等。

感觉国企发 Offer 的速度还是很快的，效率很高。基本上如果想要你，就会很快地联系你并发 Offer。如果迟迟未能收到结果，估计就是没戏了。

我经历过几场失败的面试：他们是中国移动、Thoughtworks、SPSS、Sybase、Trend、SAP、Siemens，等等。失败给我的教训远胜于成功的喜悦，也是最值得记录的。

深圳移动

2005 年 11 月底的时候，广东移动下的十多个分公司就陆续开始校园招聘，我也正是在那个时候做了网申。深圳移动通过了我的网申，通知我参加面试。就这样我参加了深圳移动在西安的首轮面试。

我当时应聘的是技术类，去的是长安城堡大酒店。大厅里坐满了人，我就感觉自己很渺小。然后我们排队参加面试。队排得很长，有点像是去食堂排队打米饭的感觉。由于人很多，每个人只有 3 分钟的时间——我觉得就凭 3 分钟给一个人下结论实在太武断了。问到我的时候，面试官说让我用 1 分钟阐述我的优势。接着又问我在校的一些情况，估计说了 2 分钟。说是 3 天内会给我打电话，就这样结束了面试，事后杳无音信。

后来我回想，我觉得我参加的深圳移动的面试不是很对口的面试，毕竟我的专业是计算机软件，而他们需要的是网络或者硬件方面的人才。之所以给那么多人发面试通知但只面试 3 分钟的原因，可能是想做宣传，现在很多企业都是这样想的。

“霸王面”

“霸王面”，是说心理素质很强，没有接到面试通知也要闯进去面试的情况。在求职中采

取“霸王面”是一种无奈之举，但这毕竟是你自己的人生，工作将来是属于你自己的，别人不会管你。机会要去主动求来，获得职位才是硬道理。在求职竞争激烈的环境里，找到一个适合自己的职位已是不易，谁还去计较用什么方式呢。当然，前提一定是合法的方式。

现在的毕业生这么多，对于 HR 来讲，学生和学生的差别不是很大，都只是一个一个的名字符号。而我们要做的事情就是要让他们一看见这个符号就能想起我们这个人。比如投了简历之后如果没有消息就打个电话问一下，多参加宣讲会，对于想去的公司争取面试的机会。在 11 月的时候，我手里只有华为和神州数码的 Offer，当时 Sybase 开始一面了，没有通知我。我是挺想去 Sybase 的，于是就去“霸王面”。跟着一个被邀请去面试的同学到了那里，当我看到有面试官出来的时候赶快抓住机会上去和他谈，终于同意我参加面试。虽然最后没有通过第四轮的面试，这也是我能做的所有了。虽然失败，我不后悔，因为我已经尽了力。轻叹一口气，再找下一个吧！

“霸王面”也是一个坚持自己理想的过程，坚持也是做任何事情必备的条件之一。从 9 月开始求职到 12 月底，大约 4 个月时间，这期间虽然有不少面试的机会（其中包括很多次“霸王面”），但有很多我想去的公司都把我给拒绝了，连拒信我都能背出来了。提高个人的“抗打击能力”，不要太顾及所谓的“面子”，因为现在不是我们要面子的时候。求职被拒实在是一件再平常不过的事情，现在看来似乎很严重，可是我能预见到以后我会觉得远没有现在所想象的那么严重。就像我现在回想中学时期遇到的困难和挫折，有很多都是十分可笑和幼稚的。我所做的就是尽量不让被拒影响我的心态，因为我坚信我的付出可以换来好的回报。我们是求职者，处于这个角色就要遵守游戏规则，要找到好的工作就要经历这些必要的过程。现在还仅仅是填填表格，回答回答问题，以后一定会有更加令人烦躁的事情让我们不得不去做，谁能够坚持到最后谁就是胜利者。

“霸王面”最后成功与否主要取决于以下两点。

一是你所应聘工作的招聘工作的严密程度。

许多安排周密的面试根本没有可能“霸王面”，人家会很委婉地回绝你，甚至笔试都是不可能的。这并不是一份卷子、几分钟谈话的问题。我曾经没有笔试直接参加葡萄城的面试，被婉言请出来了。不过临走前，HR 工作人员赠给我一件葡萄城的 T 恤，说是感谢我对该公司的关注，的确是一个很有人情味的企业。

二是你的诚意和你能利用机会给人留下印象的能力了。

如果你了解到这个公司的招聘工作不是很周密，有面试的可能，那么就尽全力展示你自己吧，不要害怕开始碰钉子。你要是坚持到了最后，机会也许就属于你了。吃“霸王面”不能全靠一股子热情，要靠智慧。因此，求职者必须对企业进行全面了解，特别需要了解很多

细节。伯乐也是很重要的，并不是每个人都能碰到欣赏“霸王面”的人力资源经理。不同企业文化有不同的用人理念，应聘者要适合企业发展的需要，适应企业文化。

三是不能迟到。我原来参加 SAP 电话面试没有通过，于是去强面。但是当时人家进行的是群组面试，每 8 个人为一组，正好少一个人没来。如果我不迟到，完全可以补上这个“缺”。但是我在人家开始后 30 分钟才来的，强面+迟到=失败。事后我得出结论，如果确实对该公司的职位感兴趣，一定不能迟到，要让用人单位感觉你的诚意是扑面而来的，这样才会有机会。一般来说，外企在这方面更加不拘一格。我朋友参加 SPSS、西门子、施耐得的“霸王面”都获得了成功，后两个还顺利拿到了 Offer。

几点建议

答题

笔试的时候，在时间允许的条件内尽量认真答题，不要答得少，着急交卷。要记得，这也是有的公司考核员工，态度是否认真，值得聘用。面试时的礼仪装扮不是很重要。应聘程序员这样的行业，去面试时不需要西装革履。普通的衣服，干净整齐就行。面试最关键的就是回答问题。面试只有 10~15 分钟，如何在短短的时间内让人对你记忆深刻是关键。我个人认为关键是提出比较创新的提议。千篇一律是不好的，自己当然要与众不同。前期的准备工作，收集好资料，针对公司现有的情况，多想一些你应聘职位的工作计划，以及提出一些你自己的想法，这些都是吸引 HR 眼球的地方。

在面试结束时，对方会问你还有没有什么要问他们的，你可以问两三个问题：关于公司对你这个职位的需要是什么样的；或者公司比较热点的问题，充分表现出你对题公司的了解做足了功课，有备而来，是个有心人。

选择

如果是为了职业生涯的前景，就一定要进行选择。不要看广告和随便投递简历。在对现有的工作产生了厌倦的时候，就要着手开始准备。主要是锁定工作单位目标。根据自己的学历、经验、能够胜任且符合自己的工作来决定。名牌公司未必适合自己，是做大公司中的一滴水，还是做中小公司的中坚地位，哪一个是自己现阶段需要的，就要锁定这个工作单位作为目标。一般来说，公司越大，管理制度越健全，分工越细，自己学到的东西也相对有限。

调查

有些公司在招聘的时候挂出某某跨国公司的旗号，其实只是与这个公司有一点合作关系的小公司，只是利用了大公司的招牌，里面的内容是截然不同的。再就是有的公司根本就是

空壳，不具备经济实力，但包装却十分诱人。最后就是要了解公司内部的福利待遇，是怎么样的考核制度。总而言之，就是要确定公司的真实情况。

工作的时候，很多人不会想得这么仔细，有的时候明知道吃亏也只想先委屈一下。可是，这种做法从长远来看是不正确的。

比如，进了一家公司工作了几个月，甚至更短的时间，发现公司根本没有发展前途，更不利于自己的职业发展，那么只能辞职离开。这样频繁地更换工作，非常不利于自己的职业生涯，学到的东西也极有限，大部分的时间都在求职过程中度过了。

所以，宁可稳一些，也绝不能急躁。

确认

在锁定工作目标，并对公司进行调查之后，还要把未来新公司自己从事的工作内容认识清楚。要了解公司的企业文化。每个公司都有自己的特点和风格，培养出来的员工通常会带有公司的特色，比如思考问题的方式和做事情的风格。如果不了解这些贸然进去，会发现两种企业文化相抵触，自己很难融入现有的团队，以前的工作经验和做事方法根本无法发挥出来。最后搞不好自己还是要离开。很吃亏的。

失业

在职场生涯中，很多人都恐惧失业，跳槽的时候都喜欢骑驴找马，都喜欢找到了一个新工作才辞职。我个人不是很赞成这一点。因为工作一段时间后会发现原有的知识储备急速下降，很多年轻人都是边工作边学习，非常辛苦，虽然很上进，但是自己都不知道自己到底需要的是什么。很多人热衷于考证，压力又大又忙碌。这个时候也总是会出现一些迷茫的情况。

所以，如果对工作厌倦时，可以给自己一个放松的好机会。旅游、看影碟、逛逛街。整理好自己的思绪，规划出下阶段的目标，然后确定方向，再继续投入到工作当中。当然，失业期间也是进修的好时间。不单是为了拿证，而是让自己能够真正有所学。知识是用来用的，不是用来当摆设唬人的。

当然，最重要的，是我们自己要把握好自己，把握好自己要走的路。任何一份工作都需要我们努力工作，任何一份工作都无法钦定我们的终生。