

应届毕业生求职系列

WWW.YJBYS.COM

YJBYS求职网 编著

麦肯锡

2014求职宝典



YJBYS致力于提高应届毕业生就业率
以及实现社会人力资源的最优配置

麦肯锡求职宝典

前言

麦肯锡公司是由 James O'McKinsey 于 1926 年创建的，同时他也开创了现代管理咨询的新纪元。现在麦肯锡公司已经成为全球最著名的管理咨询公司，在全球 44 个国家和地区开设了 84 间分公司或办事处。麦肯锡目前拥有 9000 多名咨询人员，分别来自 78 个国家，均具有世界著名学府的高等学位。

为了帮助广大想进入麦肯锡公司工作的应届毕业生在竞争中脱颖而出，顺利得到麦肯锡公司的 offer，应届毕业生求职网（www.yjbys.com）职场专家收集相关的资料，根据近几年的麦肯锡公司校园招聘的实况，总结出麦肯锡公司的求职宝典（2014 修订版），供 2014 届应届毕业生参考和借鉴。

本宝典本着为想进入麦肯锡公司的同学服务的目的，帮助大家更好地了解麦肯锡公司而编撰。宝典分为八部分，包括企业背景、福利待遇&职业发展、校园招聘、宣讲会秘籍、网申秘籍、笔试秘籍、面试秘籍、常见问题（FAQ）。其中前两章介绍了麦肯锡公司的背景资料，比较详尽。在这两章中，我们对麦肯锡公司发展历程、企业文化、主营业务、业内地位、福利待遇、员工关怀、职业发展空间等大家最关心的问题进行一一阐述，详尽直观。在其后的六章中，我们通过对麦肯锡公司的整个校园招聘流程的分步解读，为关注麦肯锡公司的求职者提供了详尽、实用的求职攻略。让同学看完本宝典后，对麦肯锡公司的校园招聘有一个更深的了解，求职时更加得心应手，成竹在胸。

下面，让我们站在应届毕业生的角度，以职场第一手信息，从根本上解决求职者的疑惑，详细解答进入麦肯锡公司的每一个关键步骤。

目录

| | |
|-----------------------------|----|
| 前言..... | 2 |
| 目录..... | 3 |
| 一、企业背景..... | 4 |
| 1.1 麦肯锡概况..... | 4 |
| 1.1.1 企业名片..... | 4 |
| 1.1.2 发展历程..... | 4 |
| 1.1.3 组织机构..... | 5 |
| 1.1.4 企业文化..... | 5 |
| 1.2 主营业务&业内地位..... | 6 |
| 1.2.1 主营业务..... | 6 |
| 1.2.2 业内地位..... | 6 |
| 1.3 工作地点..... | 7 |
| 二、福利待遇&职业发展..... | 7 |
| 2.1 福利待遇..... | 7 |
| 2.2 员工关怀..... | 8 |
| 2.3 职业发展..... | 8 |
| 2.3.1 晋升机制..... | 8 |
| 2.3.2 培训机会..... | 9 |
| 三、校园招聘..... | 10 |
| 3.1 2013 年麦肯锡校园招聘岗位&要求..... | 10 |
| 3.1.1 校招岗位&要求..... | 10 |
| 3.1.2 校招岗位对比..... | 11 |
| 3.2 2013 年校园招聘流程&日程..... | 12 |
| 四、麦肯锡宣讲会秘籍..... | 13 |
| 4.1 宣讲会信息查询..... | 13 |
| 4.2 宣讲会小贴士..... | 13 |
| 五、麦肯锡网申秘籍..... | 15 |
| 5.1 网申入口..... | 15 |
| 5.2 网申内容..... | 16 |
| 5.3 网申小贴士..... | 19 |
| 六、麦肯锡笔试秘籍..... | 20 |
| 6.1 笔试概述..... | 20 |
| 6.2 笔试真题&详解..... | 20 |
| 6.3 笔试小贴士..... | 34 |
| 七、麦肯锡面试秘籍..... | 38 |
| 7.1 面试概述..... | 38 |
| 7.2 面试经验..... | 39 |
| 7.3 面试小贴士..... | 47 |
| 八、常见问题 (FAQ) | 48 |

一、企业背景

1.1 麦肯锡概况

1.1.1 企业名片



公司 Logo:

公司全称：麦肯锡咨询公司

公司类型：股份有限公司

中国公司总部：中国上海

创办时间：1926 年

开展业务：管理咨询

世界 500 强：

员工数：9000 多名

地址：中国上海市太仓路 233 号新茂大厦 17 层

邮编：200020

客服电话：86 (21) 6385 8888

公司官网：<http://www.mckinseychina.com/zh/>

1.1.2 发展历程

1926 年，芝加哥大学詹姆斯·麦肯锡（James Mckinsey）教授创立了麦肯锡咨询公司。随后，这家以他姓氏命名的会计及管理咨询公司得到了迅速的发展。到了 20 世纪 30 年代，麦肯锡已逐渐把自己的企业形象塑造成一个“精英荟萃”的“企业医生”，把麦肯锡的远景规划描绘成致力于解决企业重大管理问题的咨询公司，聚集最优秀的年轻人，恪守严格的道德准则，以最高的专业水准和最卓越的技术，为客户提供一流的服务，并不断提高公司在行业中的地位。

在以后的 10 年里，麦肯锡将公司理念传递给每一个合伙人和同事，并把各地的分支机构组织成一个紧密合作的整体，打破公司内的地域分割，强调所有的雇员不论其身在地，都是在为整个公司而工作；而每一位顾客，不论是哪一个分支机构对其提供的服务，整个公司都必须对其负责；利润则在全公司范围内进行分配，而不是由各地的分支机构自负盈亏，以此来确保公司上下团结一致，增强公司的凝聚力。

麦肯锡公司在 20 世纪 50 年代实现了快速发展，成为美国国内咨询业首屈一指的领先者，并为其随后于 60 年代在国际市场上的拓展作好了充分的准备。到 60 年代末，麦肯锡公司已成为一家在欧洲和北美市场享有盛誉的大型咨询公司。

1.1.3 组织机构

学习型组织

麦肯锡公司从 1980 年开始就把知识的学习和积累作为获得和保持竞争优势的一项重要工作，在公司内营造一种平等竞争、激发智慧的环境。在成功地战胜最初来自公司内部的抵制后；一个新的核心理念终于在公司扎下根来，这就是：知识的积累和提高，必须成为公司的中心任务；知识的学习过程必须是持续不断的，而不是与特定咨询项目相联系的暂时性工作；不断学习过程必须由完善、严格的制度来保证和规范。公司将持续的全员学习任务作为制度被固定下来以后，逐渐深入人心，它逐渐成为麦肯锡公司的一项优良传统，为加强公司的知识储备，提升公司的核心竞争力打下了坚实的基础。

有效的学习机制为麦肯锡带来了两个方面的好处：一是有助于发展一批具有良好知识储备和经验的咨询专家；另一是不断充实和更新公司的知识和信息资源为以后的工作提供便利的条件，并与外部环境日新月异的变化相适应。麦肯锡公司不但建立了科学的制度促进学习，而且还通过专门的组织机构加以保证：从公司内选拔若干名在各个领域有突出贡献的专家作为在每个部门推进学习机制的负责人，并由他们再负责从部门里挑选六七个在实践领域和知识管理等方面都有丰富经验和热情的人员组成核心团队。

麦肯锡的领导人还意识到，公司里最成功的员工往往都拥有庞大的个人关系网络。因此，对原先公司内部这种建立在非正式人际关系基础上的知识传递方式并不能简单加以取缔，而是应该很好地加以利用，以作为对正式学习机制的有益补充。由核心的学习领导小组在每个地区的分支机构里发掘并利用这种内部的关系网络作为信息和知识传播的渠道，实现全公司范围内的知识共享。

为了进一步促进知识和信息在组织内的充分流通，麦肯锡公司还打破了以往建立在客户规模和重要性基础上的内部科层组织体系，取而代之的是以知识贡献率为衡量标准的评价体系。这样组织内的每一个部门和每一个成员都受到知识贡献的压力，而不是仅仅将工作重点放在发展客户方面。

1.1.4 企业文化

指导原则

为客户服务：保持职业水平；为高层领导服务；帮助客户建立经营效能；节省客户的资源。

公司建设：全球一体化；择优用人；对自己人真诚爱护；培养开放的、无等级的工作氛围；有效管理公司的资源。

成为一名专业工作者：为客户服务；对质量的追求是无止境的；发展科学管理技巧；建立团队精神；自我管理、自我约束；提出异议是自己的责任。

有关规定

客户利益高于公司利益。

做到真实、诚实、可信。

靠专业水平赢得客户的信任。

保持独立性、专业性和职业道德。

做自己有能力和有经验和可以做到的事，一些项目宁可让给更专业的小公司去做。

1.2 主营业务&业内地位

1.2.1 主营业务

咨询服务

客户对象

面向总裁、高级主管、部长、大公司的管理委员会，非盈利性机构及政府高层领导就他们所关注的管理问题提供咨询。

业务范围

为客户特别是为企业设计、制定相配套的一体化解决方案，战略开发，经营运作，组织结构。

集中于客户可以量化的业绩改进，比如说改进销售收入、利润成本、供货时间、质量等。麦肯锡的咨询重点放在高级管理层所关心的议题上。工作内容属于战略、总体组织和相关政策领域各占 1/3。但在中国，战略和组织机构设计偏重大些。

1.2.2 业内地位

全球最大的战略咨询公司：麦肯锡咨询公司（Mckinsey and Company）

麦肯锡公司是世界级领先的全球管理咨询公司。自 1926 年成立以来，公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营业绩改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。

麦肯锡采取“公司一体”的合作伙伴关系制度，在全球 52 个国家有 94 个分公司。麦肯锡中国分公司包括北京、香港、上海与台北四家分公司，共有 40 多位董事和 250 多位咨询顾问。在过去十年中，麦肯锡在大中华区完成了 800 多个项目，涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营销/销售与渠道、组织架构、制造/采购/供应链、技术、产品研发等领域。

麦肯锡的经验是：关键是找那些企业的领导们，他们能够认识到公司必须不断变革以适应环境变化，并且愿意接受外部的建议，这些建议在帮助他们决定作何种变革和怎样变革方面大有裨益。国外许多行业的公司很早就知道，他们不可能在所有他们涉及的领域都处于世界先进水平，因此没有必要拥有那些在偶然情况下才会用到的专家。

1.3 工作地点



二、福利待遇&职业发展

2.1 福利待遇

McKinsey 一直被认为是策略咨询公司。但技术咨询的收入已经超过策略咨询，McKinsey 也是逐步适应。公司已成立了商业技术办公室。(地点包括硅谷，斯坦福，G7，伦敦，法兰克福，斯德育尔摩，阿姆斯特丹，马德里，及苏黎士)技术队伍与 McKinsey 主要的策略能力相结合。McKinsey 有行业专门化的趋势。普通工作人员的比例仍很高，McKinsey 是如何制定专家标准的呢？通常需有博士学历，或在热门行业有丰富经验，特别在策略方面。有两个原因导致了这种变化。

第一， 行业专门化公司如 Greenwich Associates 给 McKinsey 带来竞争压力；

第二， 第二，其他大型策略咨询公司如安达信具备了五到十年的行业专门技术或知识更犀利，更专业，才有竞争力。

2.2 员工关怀

如果你想在 McKinsey 工作，你需要做好长时间工作的准备。工作时间每周不会少于 60 小时，有时能达到 90 到 100 小时。公司的咨询人员对公司充满敬意，McKinsey 为员工提供良好的提升机会，当员工准备转向其他公司或行业，McKinsey 给他们提供许多不同职业的前景资料。员工们可参加短期培训，有一种培训名为健康护理 101，为期一天，如果觉得还不够，还有健康护理 102 培训。由于电脑培训越来越受关注，公司内可十分方便地接受此类培训。员工可在需要时接受培训，所需做的只是提前一天说明想接受例如 Excel 高级操作培训，便可在隔天下午参加。新员工在 McKinsey 的第一年需接受举止培训，包括在客户面前的行为举止的培训，新员工接受如何握手，在客户面前如何讲解，图表、幻灯片的使用，坐下讲解时手放在何处等细节的培训，McKinsey 希望新员工记住他们是时刻受到关注的。

员工关怀：离职员工也是人力资源

善待离职员工，体现了企业的人文关怀，其实就是善待公司在职的员工，善待公司的今天，善待公司的未来。应该把善待离职员工，看成是企业文化的组成部分而加以重视。

麦肯锡公司将员工离职视为“毕业离校”，把离职员工统一编册，称之为“麦肯锡校友录”，其中有很多人成为 CEO、高级管理人员、教授和政治家。遍布各行业的麦肯锡校友们为麦肯锡的发展做出了非常大的贡献，很多“毕业”于麦肯锡的“校友”在成为 CEO 后选择了麦肯锡作为其所在公司的咨询顾问。

2.3 职业发展

2.3.1 晋升机制

麦肯锡独特的人才激励机制

“UP OR OUT”麦肯锡的人才激励机制

主持人：麦肯锡咨询公司与 IBM、INTEL 等大公司相比，在美国招聘人员的起薪是较低的，但很多优秀的学生往往第一选择要去麦肯锡工作。前不久，又出现有关麦肯锡人才大量流失的消息，对咨询业而言，人才是最大的财富。麦肯锡内部用人制度是怎样规定的？有关人才流失的报道是否意味着它出现了问题？

吴亦兵：我认为没有问题。麦肯锡人力管理制度十分独特，比如每年招聘人员的数额一般保持在 20~30 名。全球各分公司每年可以收到几十或上百封个人简历，这是人选之一。最主要的是麦肯锡公司每年从美国著名的几所大学录取名列前茅的高才生，同时接受其他学校推荐的优秀学生。

麦肯锡的人员 70% 来自具有 MBA 学历的人选，30% 来自具有高级专业职位（法学博士、医学博士等）的人选，除了挑选应聘人员的工作经历和商业背景外，主要看中的是他们解决问题的能力。麦肯锡对初选人员要经过六轮面试，面试中通过提出商业案例来考查其实际分析和解决问题的能力 and 素质。所以，一般局限于象牙塔中、没有实际经验的人获选机会不大。

一旦进入麦肯锡公司，人员的晋升与出局 UP OR OUT 有严格的规定：从一般分析员做起，经过 2 年左右考核合格升为高级咨询员，再经过 2 年左右考核升至资深项目经理，这是晋升董事的前身。此后，通过业绩审核可升为董事。所以，一个勤奋、有业绩的人在 6~7 年里可以做到麦肯锡董事，但是在他每一个晋升的阶段，如果业绩考核并未达到要求，就要被 OUT（离开麦肯锡）。

在晋升考核中不仅要看业绩，而且要看他对所在团队的引导，即他的潜力能否得到同事的信任。因此，在麦肯锡，所有的员工获得同等公平的机会，但必须勤奋。每年麦肯锡的人员流动达 25%~30%，这个比率相对于其他企业来说是比较高的，但对于麦肯锡而言，处于合理的范围内。据我所知，离开麦肯锡的人

一般有两种情况：一是机会非常好主动离开的，比如许多麦肯锡董事离开后去一些大公司作经理，如美国运通、IBM，也有一些优秀人员离开后自己当了老板；另外一种是被请出局。

主持人：由此看来，麦肯锡公司十分重视开发人力资源。如果对下一级员工的业绩由上一级主管来考核的话，比如由资深项目经理人来考核高级咨询人员，那么谁来监督麦肯锡董事的工作？麦肯锡实行合伙人制度，如果已经成为了合伙人，是否就不存在被OUT(淘汰出局)的危险？

吴亦兵：作为全球咨询公司，麦肯锡现在有700多位董事，即合伙人。毫无疑问，他们是麦肯锡最优秀的员工，也是麦肯锡的管理者和老板。但这并不意味着他们具有终生在麦肯锡工作的保障。每年，麦肯锡从600多名合伙人中轮流选出十几位合伙人组成评审小组，对各位合伙人的业绩进行考查，如果未达到要求，同样要被请出局。不过，对合伙人的唯一优惠是考查期限稍长一些。所以，麦肯锡人员享有高薪待遇，但没有谁可以停站。

2.3.2 培训机会

对咨询人员进行职业培训是一项战略措施，忽略了这一工作是没有远见的表现。世界著名的咨询公司都非常重视对自己员工的培训，有的公司设有专门的培训基地，不断地为遍及世界各地的公司职员提供培训，对不同岗位，不同职位的人都有专门的培训。这些咨询公司招收最优秀的人才，为他们提供最好的培训，既使人才自身得到了发展，又利用人才优势保证了公司的领先地位。这种培训的好处是：提高了咨询人员的职业素养，加强了他们的工作能力；统一了职业理念、价值观念、工作程序和工作方法，保证了全公司的协调发展；为来自不同地区、机构的咨询人员提供了成为朋友的机会，便于相互间的进一步合作。

麦肯锡实行类似于“学徒制”的制度，帮助员工通过实践工作，实现个人的发展和知识的增长。这是在麦肯锡实现职业发展的最主要渠道。其项目组一般都由资深的合伙人和项目经理领导，他们对项目小组成员进行辅导和训练，帮助他们培养能力，树立自信。

除了在工作期间的辅导外，麦肯锡每年还投入大量资源，丰富在不同行业和领域的管理知识储备。只要是麦肯锡的咨询顾问，都可以调用这个知识库（通过高度发达的公司局域网和书面文件），帮助训练自己的思维，丰富知识面，并能够在客户项目中进行利用。

同时，根据教育和专业背景的不同，麦肯锡为每位咨询人员量身定做了一套内部培训课程。进入麦肯锡的第一年，咨询顾问们要接受解决问题和客户沟通等方面的入门培训。商业背景薄弱或者缺乏的咨询顾问们要接受3至4周的强化“微型MBA”培训，学习一般管理和职能性技能（如微观经济学、金融、战略），还有基本分析工具，如预测和价值评估。

随着职业的发展，咨询顾问们将接受高级的培训课程，如“怎样规划解决问题的方案”、团队管理、项目规划、高效沟通等。另外，高级咨询顾问人员还有机会参与这些课程的设计，甚至自己担任讲师。麦肯锡作为世界著名的咨询公司，其人员培养战略是很值得国内同行参考学习的。

培训：“晋”者的阶梯

作为世界咨询行业的翘楚，麦肯锡没有真正意义上的人力资源部，但公司的每一位咨询人员，从项目经理到全球董事，都直接承担着人才吸引、培养、保留的职责。麦肯锡的人才培养体系一直为业内所推崇：

第一是以人为本。尽量让员工充分发挥潜能。任何一个咨询顾问做完一个项目，项目经理都与他沟通，指出哪些地方做得好，哪些地方需要改善，并给出具体的、可操作性的建议。这样做的目的不是评估，而是帮助员工发展。对于新来的员工，招聘过程已经验证了他们具备基础素质，进入公司后，麦肯锡进行基本培训，灌输公司基本理念与价值观，更重要的是，麦肯锡对员工实行“导师制”的在职培训。每位咨询人员都配备一名公司董事担任“发展小组领导”，作为其专业的导师提供意见和建议，帮助他们确定职业发展方向和专业成长道路。麦肯锡认为，导师的角色是麦肯锡支持架构中最重要的组成部分之一。在实际工作中，由导师对新员工进行“一对一”的训练，比如在每个项目小组中，一般有2~3人，不会全部是新

的成员，项目经理是比较有经验的，在麦肯锡被称之为“灵魂”。他会把一些大的问题分解成多个小问题，分配至其他成员。同时，项目小组要与客户保持紧密合作，不能自己躲在象牙塔里解决问题。所以新员工在有经验的人的引导下，同时又发挥个人解决问题的能力，对于分配给他的工作都能做出杰出的成果。在解决他承担的那个问题的同时也掌握了公司解决问题的办法。

第二是全球化的培养手段。每个员工平均每年至少有两周时间要在国外进行完全脱产的培训。培训既是知识和技能的培训，也是和全球其他咨询顾问建立全球网络的机会。

第三是兼容并蓄。鼓励每个人有不同的想法，允许不同的观点碰撞。公司非常希望最不资深的员工能提出更加创新的想法，因为他每天都在客户那里，他提出的一些东西可能非常有价值。通过各类培训，麦肯锡公司给员工提供更多的发展空间。个人的发展并不仅仅是靠经验的积累，还包括目标的设定、绩效的评估以及反馈的过程。在麦肯锡看来，一位好的领导者的职责，就是要保证团队的每个成员都得到充分的发展。领导者在设定目标时应制定一个较高的标准，然后促使整个组织朝着这个目标努力。设立一个初看起来不可能完成的目标，有助于消除那些约束团队和个人创造力的种种束缚，充分发挥潜力。可以说发展意味着变化，意味着克服更多的不适应。麦肯锡创建了许多个人发展工具。每个顾问都有一个个人发展导引，就是个人发展辅导员。这个个人发展导引，通常是公司的合伙人，参与工作绩效的评价，与工作小组的其他成员共同协商，并负责监控咨询顾问的个人进展。麦肯锡还使用正式的评价表，并要求咨询顾问在完成项目后填写此表，它的内容包括分析能力、人际交往能力、领导能力等一系列重要的技能，而且每个阶段都会有相应的要求。除此之外，麦肯锡的一些办事处还实行360度反馈机制，即每个咨询顾问要接受包括下属、同级、上司甚至行政人员等所有与其打交道的人的评价。麦肯锡还有一些团队采用团队绩效评价方法，就是专门对他们的合作绩效进行评价。

三、校园招聘

3.1 2013年麦肯锡校园招聘岗位&要求

3.1.1 校招岗位&要求

麦肯锡2013校园招聘 商业顾问(Business Analyst)

此职位的招聘对象为2013年毕业的应届研究生/本科生，或毕业后有1-2年工作经验者。

商业顾问(Business Analyst)将作为麦肯锡项目团队的全职成员，负责解决实际问题，与客户密切合作。因此，商业顾问有机会在短时间内熟悉各种管理与领导技能。

我们非常欢迎具有各种背景和经验的优秀申请人加盟，成为麦肯锡的商业顾问。申请人必须学习成绩优异，具备良好的领导技巧，并且比同龄人成熟稳重。我们努力寻找思维敏捷、富于创造性和旺盛求知欲的人士，我们相信这样的申请人学习能力更强，更容易适应新的职位。

在麦肯锡，你将有机会接触到最杰出的人才，帮助全球领先机构的关键领导人解决他们面临的最大挑战。在这里，你可以尽情追逐你的激情和梦想。如果你感兴趣的话，我们邀请你对我们进行深入了解，了解麦肯锡的工作，以及我们是否将成为你的正确选择。

如何申请：

1. 选择商业顾问职位

我们的职业申请网站网址为

http://www.mckinsey.com/careers/apply/apply_now_current_students, 请在 Full-time Roles (全职职位) 下选择 Business Analyst (商业顾问)。

2. 申请附加文件

填写申请表时, 请您以附件形式递交下述文件:

附件一: PDF 格式的中英文简历, 请尽量将内容分别控制在一页之内 (英文简历为必须)

附件二: 自荐信 (非必须)

附件三: 加盖学校校章的成绩单 (非必须)

3. 申请截止日期

北京及上海分公司: 2012年10月14日下午5点。 超过期限提出的申请, 我们将不会予以考虑。

4. 申请方式

您只能通过我们的职业申请网站申请麦肯锡北京和上海分公司2013年商业顾问 (Business Analyst) 职位。为了保证我们及时准确地处理您的申请, 请不要通过任何其他渠道申请。

3.1.2 校招岗位对比

麦肯锡2012校园招聘 商业顾问 Business Analyst

地点: 北京 上海

此职位的招聘对象为2012年研究生/大学应届毕业生, 或毕业后有1-2年工作经验者。

商业顾问为项目团队全职成员, 负责解决实际问题, 在客户端与客户密切合作。因此, 商业顾问有机会在短时间内熟悉各种管理与领导技能。

我们非常欢迎具有各种背景和经验的申请人加盟, 成为麦肯锡的商业顾问。 申请人必须学习成绩优异, 具备良好的领导技巧, 并且比同龄人成熟稳重。 我们努力寻找思维敏捷、富于创造性和旺盛求知欲的人士, 我们相信这样的申请人学习能力更强, 更容易适应新的职位。

您的第一项工作将是一个定义明确、成果清晰的分析任务。 随着技能提高和自信心增强, 公司将指派您处理更复杂的案例。 假以时日, 您将获得全面的解决问题能力。

申请注意事项

1. 申请职位

请注意我们的职位申请网站是全英文的, 请在 Position (职位) 下点选 "Business Analyst" (商业顾问) 的选项。

2. 申请文件

填写申请表时, 请您以附件形式递交下述文件, 并确保附件不含病毒:

附件一: 英文申请信。请在信中说明您为何申请麦肯锡公司。

附件二: 请尽量将中英文简历内容分别控制在一页之内。英文简历是必须的。

附件三: 成绩单。请提交加盖学校章的 PDF 格式的成绩单。应邀参加面试的申请者请于面试当天携带成绩单原件。

3. 申请截止日期

北京及上海分公司: 2011年11月1日下午5点。 超过期限提出的申请, 一律拒绝接受。

4. 申请方式

本网站为申请麦肯锡北京和上海分公司2012年商业顾问 (Business Analyst) 职位的唯一渠道。为了保证我们及时准确地处理您的申请, 请不要通过任何其他渠道重复申请, 包括信件、邮件和麦肯锡公司全球网站等。

麦肯锡的用人标准

麦肯锡在招聘中寻找的是具有特殊品质的人。发现这类人员的方法正如麦肯锡在自己的使命声明中所列明的，麦肯锡的目标之一是“建立一个能够吸引、培养、激发、激励和保持杰出人才的企业”。达到这一目的的第一步就是招聘最优秀的可能人选加入公司。麦肯锡在人员招聘中，遵循的一个重要原则就是：要领导者，而不是追随者。在招聘咨询人员时，麦肯锡更加注重个人的素质，而不是专业或者其他某些方面的东西。

这些素质包括：

(1) 杰出的思考和解决问题的能力。这些能力基本上是在工作中学到的，所以多数咨询人员在加入麦肯锡之前，已具有相当的业务经验，甚至是某一领域的专家。

(2) 要有良好的同各层次人士沟通、交往的能力，只有这样才能面对不同行业、不同文化背景的客户。

(3) 要有创新精神。麦肯锡需要的是领导者，而不是追随者，员工要有自己的思想，善于接受新事物，并敢于实践，迎接挑战。

(4) 要有远大的志向和坚韧的毅力。咨询顾问的工作很辛苦，平均一周有三天是在出差，每天工作时间都在 10 小时以上，没有顽强的进取精神是很难胜任的。麦肯锡的人员 70%来自具有 MBA 学历的人选，30%来自具有高级专业职位（法学博士、医学博士等）的人选，除了挑选应聘人员的工作经历和商业背景外，主要看重的是他们解决问题的能力。

麦肯锡对初选人员要经过六轮面试，面试中通过提出商业案例来考查其实际分析和解决问题的能力 and 素质。所以，一般局限于象牙塔中、没有实际经验的人获选机会不大。麦肯锡总是在寻找具有分析思考能力的人，他们可以把问题分解成几部分。要想进入麦肯锡公司除了有良好的基础和优秀的素质以外，还要通过麦肯锡严格的面试关。麦肯锡的招聘过程包括了许多高强度的面试和案例分析。应聘者在面试过程中至少要面见 8 名顾问，每个顾问都会提出 1 个不同的案例。他们所希望的就是应聘者在面试中能够通过结构化的方法描述问题、细分问题，并解决问题。而最重要的是麦肯锡特别强调思维的逻辑性，面试的案例分析就是为了评价他们的逻辑思维能力。麦肯锡想要的是他们知道如何把问题组织起来的证据，同时还要看商业判断能力，以及应聘者明白他自己的解决方案的含意的感受。这也是麦肯锡为什么总喜欢用案例的原因。

3.2 2013 年校园招聘流程&日程

网申- 笔试 - pre-interview reception - 三轮面试(behavior interview 和 case interview) - offer

四、麦肯锡宣讲会秘籍

4.1 宣讲会信息查询

麦肯锡2013校园招聘复旦大学宣讲会



时 间： 2012年10月12日 15:30 - 17:30

地 点： 上海复旦大学逸夫科技楼报告厅

关键词：

应届毕业生可登录应届毕业生求职网宣讲会查询系统，时刻关注最新、最全的宣讲会信息。

宣讲会查询系统入口：<http://www.yjbys.com/xuanjianghui/>，本系统为您提供目前已发布宣讲会信息的所有名企的宣讲会举办时间、地点。

4.2 宣讲会小贴士

网友分享经验：

下午的宣讲很大程度就是围绕这麦肯锡自己企业进行的，对于应聘有用的我想就是相面这四条麦肯锡在选人的着重点：

- 1、problem solving: smart(强调一个灵活和变通，要有高的情商) practical(实用性) numerical(数学不一定要很强，但不要怕数字) creative(创造性)
- 2、leadership: ownership(承担责任，不管成功还是失败，不放弃)risking(敢于冒险，当然不是盲目的)
- 3、personal impact(个人魅力): appearance(外表)communication(发言是条理清楚，1、2、3、4清楚列明)empathy(体现出你是人而不是冷冰冰的动物)coaching(指导别人的能力)
- 4、achievement(要有一点野心): energetic determine self-confident

注意事项：

1. 宣讲会具体行程及到场成员单位名单将提前通过宣讲学校就业网站和 BBS 等渠道公布，宣讲会到场成员单位将现场收取简历；

2. 为便于后期面试、笔试等环节统一开展，所有同学均需通过网申系统投递简历（包括已现场投递简历的同学）；

3. 简历初筛结果主要通过短信或邮件方式通知，请务必填写准确信息。因简历量较大，简历初筛未通过情况不再单独通知。

小贴士

1、名企的宣讲会一般选在一些知名学校举行，学校为了让更多本校的学生受益，往往需要让参会的学生出示一些本校的身份证明，甚至需要提前经过报名，因此，外校学生为进入名企的宣讲会，可以提前向举办宣讲会的学校的朋友或同学打听消息，若没有这方面的资源，也可以去举办的学校的论坛或一些网

上交流的社区提问，一般都能得到准确地答案。

2、有些名企会在宣讲会结束后现场收一些简历或现场进行面试，因此参会的学生要提前做好功课，尽量了解多一些该企业的企业文化、业务范围、历年招聘的岗位和相关的岗位要求、历年应聘过该企业的学生的面试经验、笔试经验等相关信息，同时带好纸笔和自己的简历还有学生证等，最好能穿上求职正装，这一点一滴的小细节说不定都可以为你加分。什么样的简历能让你加分？请参考应届毕业生简历频道：<http://jianli.yjbys.com/>

3、部分学生参加宣讲会很盲目，并不知道为什么要去，要获得什么职位，仅仅是因为别人去了他（她）就去。在参加宣讲会之前，应确立为什么要参加宣讲会，都有什么途径可以更容易获得职位信息。多问几个为什么，要选择自己感兴趣、专业对口的单位，不必逢场必赶。尤其毕业找工作时，节约时间成本，对毕业生来说十分重要。

4、坐在前排，一个微笑，一个坚定的眼神都可以传递信息。有这样一个试验，一位教授要求他的学生毫无顺序地进入一个宽敞的大礼堂，并独自找个座位坐下，反复几次后发现，有的学生总爱坐前排，有的学生则盲目随意，四处都坐，还有一些学生特别钟情于后面的座位。试验者分别记下他们的名字，10年后，对他们的调查结果显示，爱坐前排的学生成功比例远远高出其他两类学生，这样的测试在企业面试时也得到了印证，往往坐前排的人入选几率较高。

5、如果想和企业宣讲人员进行深入沟通，要记得“早来晚走”，争取单独交流的机会。单独交流留下的印象要比单纯递简历留下的印象大数百倍。平时要眼观六路，耳听八方，特别是一些知名企业的宣讲会由于受场地限制，如果准时去到会场，也许站着听都没地方，因此一定要提前去。

6、企业宣讲会一般会提前在学校公布，一定要学会抓住机会。除了校内宣讲会，也可以到其他学校“吸氧”。企业宣讲会通常在大城市的重点高校举行，非重点校的学生常认为这样的宣讲会很难获得信息，其实不然。企业选择在某个高校举行活动当然有对该校学生青睐的成分，但企业要避免“近亲繁殖”，发展企业文化，不会只录某一个高校学生。

7、宣讲会上要用心听。某高校的一场企业宣讲会上，到了提问时，几个同学站起来问的大都是工作地点、薪酬待遇、怎样投递简历等问题，让主讲人不停地皱眉头。其实很多问题都是宣讲人员刚讲过的，这就不仅会让对方给你减分，而且会对学校学生整体素质打问号。

8、早在9月份就进校园的宣讲会，往往是招聘的“先头部队”，通常“雷声大雨点小”，招聘的名额并不多。不过，应届毕业生不妨借这个机会锻炼一下，把它作为正式应聘的“热身”，演习怎样和职场人对话，才能愈挫愈勇。

9、对大二、大三的学生来说，参加宣讲会更有意义，低年级提前听一下宣讲会，及早接触企业，了解企业对人才的定义和描述，有利于树立明确的目标和努力方向。即使在宣讲会中不投简历，也可以看看企业如何宣讲，如何处事，开阔眼界。

FAQ

1.网站上没有说现场收简历，宣讲会时需不需带？

宣讲会请一定携带详细的简历，即使没有“详细的”，也请带着你最基本的中英文简历。

一般宣讲会后，用人单位都会现场收取简历。不要问招聘者：我没有带简历，能不能发邮件投简历？招聘者一般会告诉你“可以”。

但是，实际上，投递到招聘邮箱的简历，很少有人去看。

2.宣讲会时听什么？

宣讲会时，请认真听用人单位的要求，这包括：需要应聘者明确标注在简历上的信息(比如：英语等级、政治面目等)、用人单位所招收的专业、需要应聘者标注的应聘职位或者应聘方向。

大家可以想象一下，招聘者需要以1小时50-60份简历的速度浏览应聘者的信息。那些他们提到的需要明确标注的信息，一般就是他们最关注的信息，如果你不标注出来，简历很容易就被扔掉了。

有些用人单位会明确说明他们招收的专业，如果专业不匹配，我建议大家就不要投递了，一般是不会看的。

3.宣讲会时是否需要提问?

宣讲会一般会给应聘者留出提问的时间，请大家一定要将你希望了解的内容都问出来，而不要到面试的时候再问。

为什么呢?

其实，招聘者不太希望应聘者过分关注工资、福利等等有关利益的内容，但如果这些信息招聘者没有明确说明，就需要大家找机会问明白。最好的时机就是宣讲会，而面试时反复追问招聘者企业待遇、福利等信息很容易引起反感(我就遇到过一位学生问未来有没有去国外进修的机会，而被面试官 pass 掉的)。

4.宣讲会应该问哪些问题?

所有涉及你个人利益的问题都可以问，比如：工资、福利、户口、培训机会等等。放心，招聘者不会记得是谁问的。

不要问“公司是不是更愿意招收男生”之类的问题，即使“是”，公司也会告诉你“我们看的是综合素质，不会对性别有歧视”。没有必要问公司未来发展方向之类的问题，首先，来进行宣讲的人不一定知道的那么清楚，其次，这种问题实在没有什么意义。

5.自信，完全自然的自信

告诉自己,当他们是自己的朋友，自己来，是想告诉他们一些事情，真诚些，其他的就不用顾虑了；在宣讲之前，一定要进行自我模拟训练，模拟几种情况下的场景，顺利场景、尴尬场景、冷场场景、鼓动场景，如果可以的话，每种场景准备个两套，在家模拟熟练，一定要模拟熟练。

五、麦肯锡网申秘籍

5.1 网申入口

http://www.mckinsey.com/careers/apply/apply_now_current_students

这是麦肯锡的官方网申入口。

5.2 网申内容

由于目前麦肯锡 2013 年校园招聘的网申入口处于关闭状态，无法展示 2013 年的网申程序。下面以 2011 年校园招聘的流程为例，让大家大概了解一下麦肯锡的网申程序是什么样的。

1、登陆网申地址：<https://recruiting.mckinsey.com/app004/ressub.nsf/ApplyNow?OpenForm>，可以看到申请表，但是接下来你会发现，其实点起来还比较多，因为经常会有东西中途弹出来。比如填这个表，填到 position 的时候，就会出来职位的选项，在里面选"Business Analyst"（商业顾问）的选项。

McKinsey&Company

On-line Application

All fields are required unless otherwise indicated.

PERSONAL INFORMATION

Please provide the following information to allow us to contact you regarding your application.

Title (optional)

First name

Preferred name (optional)

Last name

E-mail address

Country of Residence

Phone Country

Area Code

Phone Number

LANGUAGE SKILLS

Please indicate all your language skills and your fluency in each, using the following pick lists. Only the first language skill and fluency is required.

| Language | Fluency |
|------------------------------|----------------------|
| English <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

POSITION

For what position are you applying

2、选择志愿之后，就会出现一个下拉的表格，填了志愿之后，在第二个红框的位置，会弹出教育经历的填写。

POSITION

For what position are you applying

LOCATION PREFERENCE

Please provide us with the preferences on the locations where you would like to work. You can provide up to four preferences, and we recommend that you provide more than one preference.

For candidates submitting an application for a summer or intern position, please preference locations that you would also be interested in committing to for the longer-term, as successful summer associates or interns would receive a full-time return offer to the location where they spent the summer.

(Preferences 2, 3, and 4 are optional)

Preference 1

Role

Region

Location

Please choose the option that best describes your degree of flexibility across the locations you have specified

Flexibility

Please provide us with any written comments that help explain your office choices and degree of flexibility. This information will help us match your needs to the greatest extent possible. (optional, 1800 characters max)

3、填写教育经历时，有一些内地的学校是没在表里的，记得选 other。

EDUCATION
Degree working toward: Undergraduate/Certificate

- LATEST SCHOOL INFORMATION
Please provide details about your current or most recent place you went to school. Also, please make sure you select your school from the **existing** picklist. This will help ensure the proper recruiting team receives your application. If you are certain your school does not exist in the picklist, then please select "Other."

Country of most recent school: [dropdown]
Most recent school: [dropdown]
Degree: [dropdown]
Discipline: [dropdown]
Grade Point Average (GPA):
 I have a final GPA to report.
 I have a GPA to report which is not final
 I do not have a GPA to report because this school does not issue one
 I do not have a GPA to report because of my school or student body's policy regarding GPA disclosure
 I do not have a GPA to report because one has not been issued yet at this stage of my degree
Graduation Date: [dropdown] [dropdown]

WORK EXPERIENCE
Please provide details of your most recent employment position. If your most recent position was an internship, please provide details of this. Otherwise, please provide details of your most recent permanent position.
Industry experience: [dropdown]

TEST SCORES
Please provide the score you obtained in any of the tests below.
 I did not take any of the tests listed below

| Exam name | I didn't take this test | I took this test, but am not reporting * | Total score | Math / Quant | Verbal / Critical Reading | Analytic | Writing |
|-----------------------------|--------------------------|--|-------------|--------------|---------------------------|----------|---------|
| GRE (taken prior 10/1/2002) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A | [input] | [input] | [input] | N/A |
| LSAT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [input] | N/A | N/A | N/A | N/A |
| MCAT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [input] | N/A | N/A | N/A | [input] |
| GMAT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [input] | [input] | [input] | N/A | [input] |
| SAT (taken prior 03/2005) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A | [input] | [input] | N/A | N/A |
| ACT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [input] | N/A | N/A | N/A | N/A |
| TOEFL | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | [input] | N/A | N/A | N/A | N/A |

If you checked "I took this test, but am not reporting" for one or more tests, please provide an explanation below.
[input]

Possible reasons you may have taken a test, but may not be reporting your scores include:

- You do not remember and cannot easily access your test scores
- Your school does not allow you to disclose test scores

ATTACHMENTS
Please provide the following attachments.
Resume/CV: [input] [Browse...]
Cover Letter (optional): [input] [Browse...]

COMMENTS
Please add any additional comments that you feel are important to your application. (optional, 1800 character max)
[input]

4、在教育经历部分填写中，在走到 GPA 的部分的时候，会出现 GPA 的下拉选

项，大家也要记得填上。

5、工作经验部分，你如果选择 **no work experience**，这部分是不会下拉的，但是如果选择了某一类的工作经验，就会出现下拉菜单，然后继续填写。

6、上传 CV、cover letter、成绩单。

7、这时候所有的信息已经填完，点击 **SUBMIT**，就会弹出确认提交的窗口，点击确认即可。

5.3 网申小贴士

1. 申请职位

请注意我们的职位申请网站是全英文的，请在 **Position (职位)**下点选 **"Business Analyst"** (商业顾问)的选项。

2. 申请文件

填写申请表时，请您以附件形式递交下述文件，并确保附件不含病毒：

附件一：英文申请信。请在信中说明您为何申请麦肯锡公司。

附件二：请尽量将中英文简历内容分别控制在一页之内。英文简历是必须的。

3. 申请截止日期

注意时间，超过期限提出的申请，一律拒绝接受。

简历方面：

(1)简历是一个不断改进的过程，利用身边一切可以利用的资源来完善简历(如老师、师兄师姐和同学)。这个建议的确有效，因为这样可以让我们简历精益求精，只写一次的简历永远不会是最好的。

(2)简历不要超过一页，要突出你想要展现的，符合公司职位要求的的能力，奖项要筛选，最好列明含金量(即获奖比例)至于 **cover letter** 求职信，也只能一页纸，三到四段，最终要的放在第一段，突出的中心思想是“我这个人为什么值得你考虑”，对待不同的职位，要有不同的写法。

(3)找工作就像打仗，要知己知彼，才能百战百胜，首先要对自己对公司要有充分的了解。不要罗嗦自己对那公司有多么的倾慕，多么的想加入那间公司(这是我们及其容易犯的错误)。

(4)对经历的描述主要是用行为来表现你的特质,用动词描述,注意英文简历时必须使用过去时态;所有的经历都应该围绕你要表达的能力,不是的都要坚决剔除。

六、麦肯锡笔试秘籍

6.1 笔试概述

麦肯锡没有专门的口语测试,而是介绍 case 怎么做,还专门找了 2 个人演示了失败和成功的例子,挺搞笑的,介绍之后,是数学测试,非常类似 GRE/GMAT 的数学部分,跟 IBM 一样,考的是速度和准确率。这一部分决定了第一轮面试选择的 56 个人。在第一轮面试之前有一个笔试,叫 Mckinsey case lets,是 ETS 出品的。里面的 case 很多和几大咨询公司网站上的提供的 case 比较像,只要你能融会贯通,做题不难,但是阅读量挺大。

6.2 笔试真题&详解

McKinsey Problem Solving Test (2010)

Practice Test Overview and Instructions

This practice test has been developed to provide a sample of the actual McKinsey Problem Solving Test used for selection purposes. This test assesses your ability to solve business problems using deductive, inductive, and quantitative reasoning. This practice test contains a total of 26 questions. The actual test contains 26 questions and you will be given 60 minutes to answer as many questions as possible.

You will be presented with three scenarios based on actual McKinsey client cases. Information related to each scenario will be shown in text, tables, and exhibits. This information is presented in double-bordered areas and is distributed in sections throughout the scenario. The questions ask you to find the most appropriate answer to the problem as described using only the information presented. You should select one and only one answer to any question.

While completing this practice test, do not use any electronic devices (e.g., calculator, computer) when performing calculations to answer the questions. Electronic devices will not be permitted to be used during the actual test administration. Also during the actual test administration, you may use all blank space in the test booklet as scratch paper to assist you in performing any calculations and recording any notes. No scratch paper will be allowed. Booklets will be destroyed after you complete the test and will not be used in any way to determine your test scores. Your final test score will be based on the number of questions you answer correctly.

The practice scenarios begin on the next page of this booklet. Only consider information contained within the scenario when determining your answer. Considering all information presented within the scenario is critical to

answering questions correctly.

After you have completed the test, score your answers using the answer key located on the last page of this booklet. Add the number of correct answers to determine your final total score.

Kosher Franks

Kosher Franks is a company that sells hot dogs and other packaged meat products, such as salami and lunch meats, in the United States. Kosher Franks’ products are primarily sold through grocery stores. While not a very large company, it has strong brand recognition in the packaged meat market and a reputation for high quality products.

Kosher Franks’ customers are large grocery store chains or grocery distributors, who sell to smaller chains or independent grocery stores across the US. The prices, which Kosher Franks presents to these chains or distributors, are negotiated individually and depend on many factors. Some of these factors include the volume to be purchased, whether the customer is a new customer or an existing one, and any promotional or marketing arrangements that have been agreed upon with the customer. The stores then sell the products to consumers at a higher price in order to make a profit.

Table 1 shows Kosher Franks’ data on this year’s sales revenue and the average annual revenue growth over the last 5 years. The data in Table 1 is broken down by major product category.

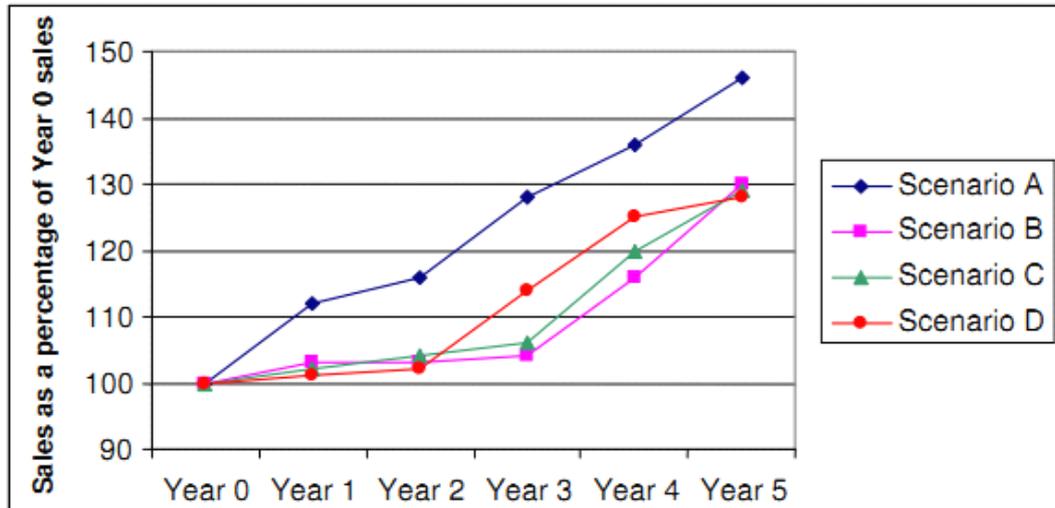
| Table 1 | | |
|---|--------------------------|--|
| Recent Revenue and Revenue Growth Data for Kosher Franks | | |
| | Revenue this year | Average annual revenue growth over last 5 years |
| All beef hot dogs | \$366.7m | 4.2% |
| Other packaged meat | \$65.3m | 1.5% |
| Sliced meat | \$55.3m | 1.2% |
| Other products (e.g., pickles, sauces) | \$15.1m | -7.0% |

Kosher Franks manufactures all of its own products and invests significantly more resources than its competitors to ensure superior quality. This is especially valuable to them because this type of product has a poor overall reputation for quality in the United States.

Kosher Franks was founded almost 100 years ago, and until recently, was run as a family business. However, after almost a decade of poor sales growth, the company was acquired last year by a major conglomerate, FoodInc, with the goal of increasing sales.

The CEO of Kosher Franks has asked a McKinsey team to help him identify ways to improve sales growth while maintaining good levels of profitability. He states that a 10% annual sales growth should be the target. In five years time, he wants to be able to look back and see an annual sales growth of 10% or more for each of the previous 2 years, or Kosher Franks will no longer be part of FoodInc. Exhibit 1 represents four potential scenarios for Kosher Franks’ future sales growth, with Year 0 representing this year.

Exhibit 1
Scenarios for Growth of *Kosher Franks*' Sales over the Next 5 Years



- According to the CEO of Kosher Franks, which of the scenarios presented in Exhibit 1 would satisfy FoodInc's requirements?
 - Scenario A
 - Scenario B
 - Scenario C
 - Scenario D
- Which of the following measures, if done alone, would definitely NOT help address the objectives of the CEO of Kosher Franks?
 - Lowering the price of select Kosher Franks' products
 - Introducing new products into the Kosher Franks' range
 - Removing a category of products from the existing Kosher Franks' range
 - Increasing the advertising of Kosher Franks' products in the mass media
- Which of the following statements is valid based on the data in Table 1?
 - Revenue for "Other products" was more than \$20 million five years ago
 - Hot dog revenue was more than \$350 million five years ago
 - Sales of sliced meats grew by no less than 1.2% in each of the last five years
 - Total sales for Kosher Franks did not grow at all in the last five years
- Which of the following values is the best estimate of Kosher Franks' revenue in Year 4 under Scenario C in Exhibit 1?
 - \$441m
 - \$495m
 - \$549m
 - \$603m

The team decides to focus more on the all beef hot dog product category, as it is by far Kosher Franks' largest percentage of sales. As part of the work, the team decides it is worthwhile to investigate Kosher Franks' current consumer base for this category. This consumer base is thought to consist mainly of Jewish households because the product satisfies their kosher food requirement.

The team decides to investigate the potential impact of different types of marketing efforts on sales of Kosher Franks' hot dogs. In particular, the idea of a 5% retail price reduction coupled with mass media advertising of the reduction is suggested, especially for cities known to be more price-sensitive. Los Angeles is an example of one of these cities and the team decides to estimate the potential of this strategy in Los Angeles. The head of sales for Kosher Franks gives you the following information:

- The advertising campaign would cost \$2.1 million
- Kosher Franks has 1 million hot dog purchasers in Los Angeles, who buy one pack of six hot dogs per month on average
- The average price to grocery chains and distributors of a pack of six hot dogs is \$10
- The retail price of a pack of six hot dogs is \$11
- Kosher Franks makes a 20% profit margin on hot dogs
- This campaign will not impact the profit in dollars made by the store per pack of six hot dogs sold

5. Which of the following statements, if true, would best support an argument AGAINST implementing this price reduction campaign in Los Angeles?

- A) Consumers purchase Kosher Franks' hot dogs because they believe they taste better than other hot dogs and are made from fresher ingredients
- B) Kosher Franks has never used a price reduction marketing strategy on hot dogs in the 100 years of its existence and many of the senior management would feel that such a move would not suit the brand values
- C) All large grocery chains stock one premium, one mid-range, and one economy hot dog product and the 5% reduction would move Kosher Franks' hot dogs from premium to mid-range
- D) A similar strategy was attempted for one of Kosher Franks' pickles products recently and only resulted in a 2% growth in sales volume, which translated to a 3% reduction in sales revenue

6. What is the average profit, in dollars per hot dog, made by Kosher Franks before implementing this campaign?

- A) \$0.33
- B) \$0.67
- C) \$1.67
- D) \$2.00

7. FoodInc requires all marketing campaigns to pay back the initial investment within the first year. What percentage increase in the number of hot dogs sold would be required in the first year of the Los Angeles price reduction campaign in order to pay back the advertising investment?

- A) 20%
- B) 30%
- C) 40%
- D) 50%

The marketing manager of Kosher Franks expresses concern about the impact of this price reduction campaign on consumer perceptions of the brand. He states that a price reduction of 5% is pretty significant and may in itself be detrimental to the premium brand image, which drives a lot of sales.

8. Which of the following statements, if true, would best support the marketing manager's assertion?

- A) In a recent survey, Kosher Franks' consumers quoted "price" as the second most important indicator of quality in a list of ten factors
- B) In a recent survey, Kosher Franks' consumers quoted "price" as the eighth most important factor out of ten in their decision to buy a product
- C) In a recent survey, 78% of Kosher Franks' consumers said they would still buy Kosher Franks' hot dogs even with a 10% price increase

D) In a recent survey, 34% of *Kosher Franks*' customers said they would never consider buying another brand of hot dog

After conducting some analysis, the team compiles overall summary profiles of the hot dog market in two of the cities being studied. These profiles are given in Table 2.

Table 2

Overall Profiles of 2 Cities Being Studied

| City 1 | City 2 |
|---|--|
| <i>Kosher Franks</i> is the dominant brand in the hot dog category (both kosher and overall) | <i>Kosher Franks</i> is a strong brand in the kosher hot dog category, but a weak brand in the overall hot dog category |
| There is high potential to increase loyalty among existing consumers and convert non-kosher hot dog consumers | <i>Kosher Franks</i> ' hot dogs are priced at a modest premium relative to competitors |
| <i>Kosher Franks</i> ' hot dogs are priced at a high premium relative to competitors | This is a highly price-sensitive market. In particular, non-kosher customers decide almost entirely based on price |
| There is low price sensitivity with almost no brand switching by consumers | Historically, <i>Kosher Franks</i> has a mixed performance on marketing promotions |
| Historically, <i>Kosher Franks</i> has a very strong marketing promotion performance | There is a high potential to acquire new kosher hot dog consumers for the <i>Kosher Franks</i> ' brand and build loyalty among existing consumers of the brand |

9. Which of the following potential strategies would suit NEITHER of the two cities in Table 2?

- A) Build awareness through trials and advertising campaigns on the taste and quality of the Kosher Franks' hot dogs
- B) Develop a program that rewards consumers for frequent purchases of Kosher Franks' hot dogs
- C) Ask all grocery stores to remove Kosher Franks' hot dogs from the kosher food aisles and instead stock them in the packaged meat aisles
- D) Increase the price of Kosher Franks' hot dogs by 1% across all grocery stores

The marketing and promotions department of Kosher Franks in City 2 has traditionally used a combination of mass media (e.g., TV and newspaper) and targeted promotions (e.g., trials and fliers) to drive sales of hot dogs. The head of this department tells you that he does not know which of these methods, if any, are truly effective at driving sales.

10. Which of the following courses of action would you recommend to the marketing and promotions department head of Kosher Franks in City 2?

- A) Spend 6 months of the next year doing only mass media marketing and then another 6 months doing only targeted marketing to determine which is most effective
- B) Suspend all marketing campaigns for 6 months to determine whether any of the campaigns are significantly contributing to sales
- C) Increase all types of marketing campaigns slowly, one-by-one, to determine if there is a significant increase in sales driven by a specific campaign
- D) Decrease each type of marketing campaign slowly one-by-one to determine if there is a significant decrease in sales caused by the removal of a specific campaign

At the end of the project, the team recommends a tailored city-by-city strategy to increase sales. In many cities, an important part of the strategy is to change the positioning of the hot dog brand from a focus on the ethnic community to a more diverse and affluent consumer segment. The CEO is pleased with the plan, but has concerns about the expectations of the new parent company. He states that aggressive sales growth targets are fine for companies well established in the FoodInc family, but he hopes the parent company is realistic about a newly acquired company like Kosher Franks.

11. Which of the following statements best reflect the concerns of Kosher Franks' CEO?

- A) He is concerned that Kosher Franks will never be able to achieve the sales growth targets set by FoodInc because Kosher Franks sells a premium product that can never have a rapid sales growth
- B) He is concerned that FoodInc will demand aggressive sales growth targets immediately without taking into account the time needed to make significant changes to Kosher Franks
- C) He is concerned that FoodInc sets sales growth targets that are too aggressive and not realistic for companies operating in today's competitive food markets
- D) He is concerned that Kosher Franks will never fit into the FoodInc family because the other FoodInc companies have been owned by FoodInc for quite some time and are well established

Rent Estate

RentEstate is a company that specializes in developing and acquiring high-quality apartment communities in the United States, and renting these apartments to individual renters. This part of the real estate sector is called multi-family real estate (MFR). Historically, RentEstate has been very profitable, but in the last 2 years it has seen its profitability decline significantly.

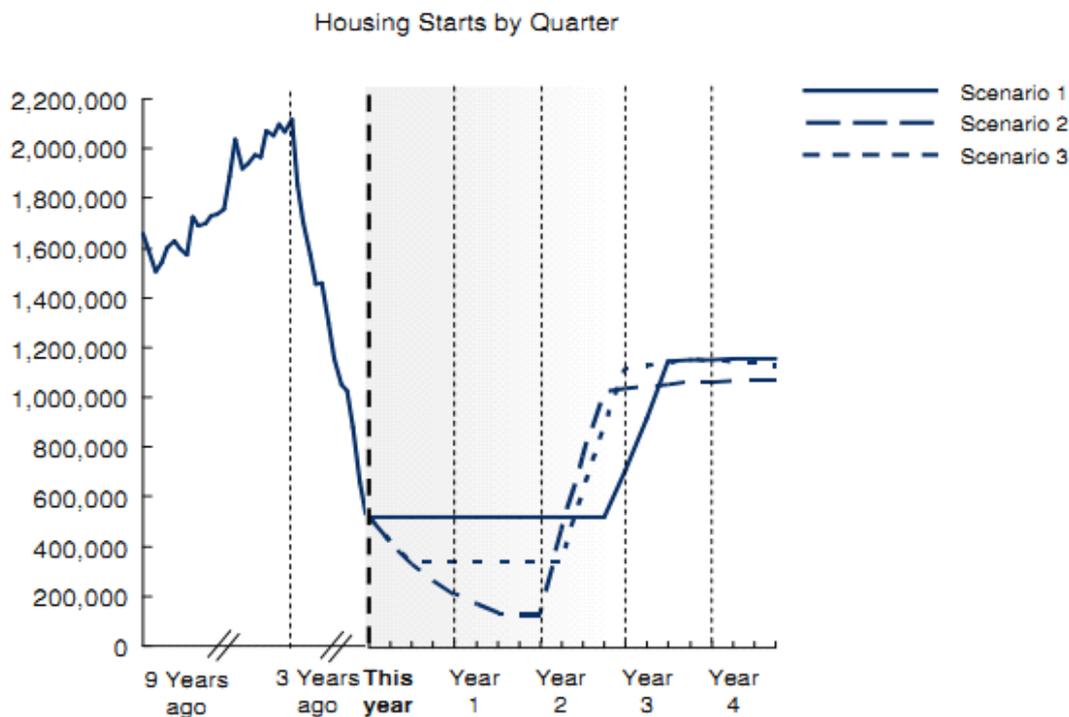
In an initial meeting with the McKinsey team, the CEO of RentEstate states, “I clearly believe that RentEstate's past formula won't drive future success. Even before the spectacular collapse of the credit market, the entire MFR sector was undergoing changes. Our focus on providing high-quality

Class A apartment communities in attractive markets will no longer guarantee continued strong growth.”

In the real estate industry, housing is categorized in three different classes, from Class A to Class C. Class A apartments represent the highest quality; these structures are usually less than 10 years old and include a wide range of additional amenities such as a concierge service or swimming pool. Class B apartments have a more relaxed quality standard, with apartments that are slightly older and contain fewer amenities. Class C apartments are considered to be basic habitation.

Exhibit 3 shows projections for the housing ‘starts’ in the U.S. over the next five years. A housing ‘start’ is the commencement of construction on a housing unit. The number of housing starts are plotted by quarter each year under three different forecasting scenarios. Vertical dotted lines indicate the first quarter, or Q1, of the year. As a historical benchmark, first quarter housing starts are included for 3 years ago and 9 years ago. Assume that it is currently the first quarter of the year.

Exhibit 3



12. Which of the following statements BEST describes the CEO's aims for the McKinsey study?
- A) The CEO wants to understand changing industry trends and how RentEstate needs to adapt to ensure continued growth
 - B) The CEO wants to know why the previous success factors are no longer sufficient for RentEstate to grow like in the past
 - C) The CEO wants to understand if McKinsey would recommend that RentEstate provide different quality apartments in other markets
 - D) The CEO wants to verify that the outlook for RentEstate's current business growth is poor

13. Which of the following would be LEAST helpful for the McKinsey team to analyze with regard to future sources of profit for RentEstate?

- A) Future demand growth of RentEstate's current apartment portfolio in current markets
- B) Whether or not Class B and C products in the market have generated similar profits to Class A products in the past
- C) Whether or not RentEstate would have the capability to move into new segments of the MFR sector
- D) Current RentEstate research on what customers like and dislike about the company

14. Assuming housing starts declined at a constant rate, which of the following is the closest estimate of the annual percentage drop in the number of first quarter housing starts between 3 years ago and this year?

- A) 20%
- B) 25%
- C) 40%
- D) 55%

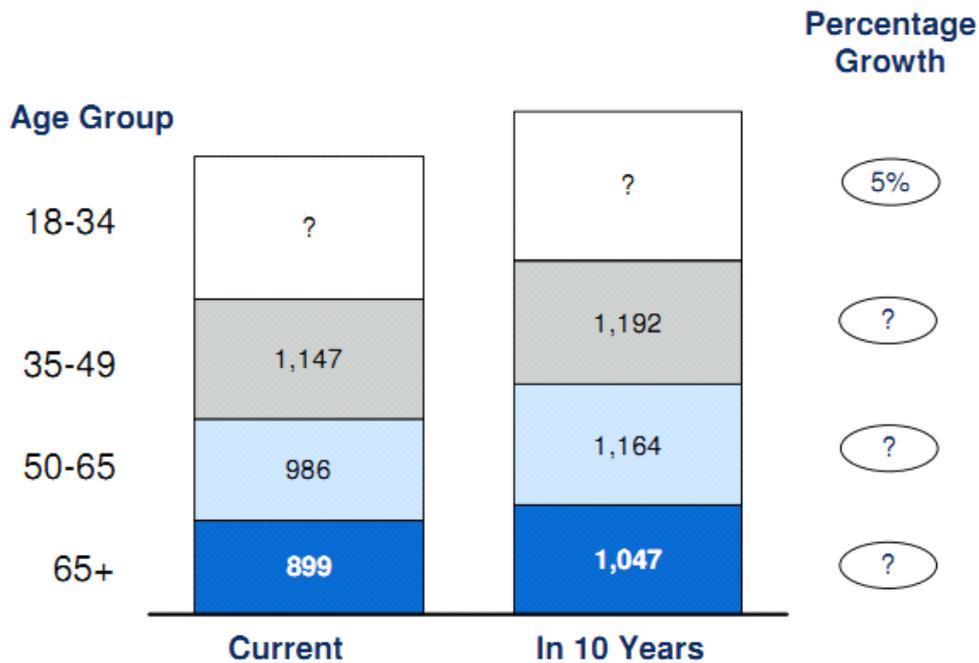
15. Which of the following statements CANNOT be concluded from Exhibit 3?

- A) Quarterly housing starts will reach 1 million again between Q4 of Year 2 and Q3 of Year 3
- B) More construction projects will be completed in the next 3 years in Scenario 3 than Scenario 2
- C) An earlier recovery of the housing market is forecasted in Scenario 2 than in Scenario 3
- D) Housing starts increased by more than 25% between the first quarter 9 years ago and the first quarter 3 years ago

One potential opportunity the team explores is for RentEstate to expand and enter the Class B sector in geographical regions where it is already present, while still maintaining the Class A sector as its core business. To assess the attractiveness of the Class B sector, the team develops a thorough customer segmentation model to identify the needs of potential Class A and Class B customers.

Exhibit 4 shows the 4 age group segments the team identified who are interested in multi-family apartments in the geographical areas where RentEstate is already present. Exhibit 4 displays each age group segment's current and forecasted number of households (in thousands). Exhibit 4 only includes households who have the respective minimum income to afford Class A or Class B rents. The percentage on the right-hand side of the exhibit shows the percentage growth of the segment over the next 10 years.

Exhibit 4



16. Assuming the overall RentEstate market shown on Exhibit 4 will grow by 10% in the next 10 years, what is the BEST approximation of the size of the 18-34 segment currently?

- A) 1,360 households
- B) 67,800 households
- C) 1.36 million households
- D) 4.42 million households

17. What can you conclude from the information given in Exhibit 4?

- A) There are about 10% fewer 65+ households than 50-65 households in the areas explored
- B) The 35-49 segment will experience the lowest growth rate in the next 10 years in the locations explored
- C) The number of 65+ households in the areas explored will grow by more than 15% over the next 10 years
- D) Over the next 10 years, 178,000 new tenants aged 50-65 will take residence in the areas explored

18. Which would be the LEAST relevant question for the team to answer in making a recommendation on whether RentEstate should expand into Class B apartments in its current locations?

- A) Would it be possible to reclassify some older Class A apartments as Class B apartments in the future?
- B) Will people who currently rent Class A apartments from RentEstate be willing to rent Class B apartments?
- C) Which amenities would Class B customers be willing to pay for?
- D) Would there be sufficient demand for Class B apartments in the areas where RentEstate is already operating?

Another potential opportunity the team explores is for RentEstate to sell real estate as well as rent it.

19. Which of the following facts would be the BEST argument for RentEstate to explore a move into real estate sales?

- A) RentEstate has a large apartment portfolio, some of which they could choose to sell
- B) RentEstate rental agents have a large network of contacts that could provide RentEstate with early information on what is for sale
- C) A move into real estate sales will diversify RentEstate's product portfolio and hence lead to stronger growth in the future
- D) Most people who rent from RentEstate leave their rentals to become first-time homeowners in the same region

Way Forward Greater London Area (WFGLA)

Way Forward (WF) is a non-profit organization that consists of more than 50 local offices in the United Kingdom. Way Forward Greater London (WFGLA) is one of these local offices based in the Greater London Area, a metropolitan area surrounding the city of London. Typically the local offices work together with private and social sector organizations to pool efforts in fundraising campaigns. These campaigns typically address pressing community issues, usually around education, income or health. WF first seeks to educate the population about these campaigns, then solicits donations.

Currently, there is an economic downturn in the United Kingdom. This presents a challenge for WFGLA, because donations are decreasing when community need is at its highest. The President of WFGLA has reached out to McKinsey to ask for support. He tells the team: “I need your help on improving our campaign effectiveness, which we define as the number of pounds donated per pound spent on the campaign. We really need to focus on increasing donations in these times!”

A campaign is usually organized by a group of people called a “campaign cabinet”. This group includes WFGLA staff, as well as volunteers from the general public; the actual campaign work is conducted by volunteers.

20. Given the aims of the President of WFGLA, which would be the LEAST relevant question for the team to answer?

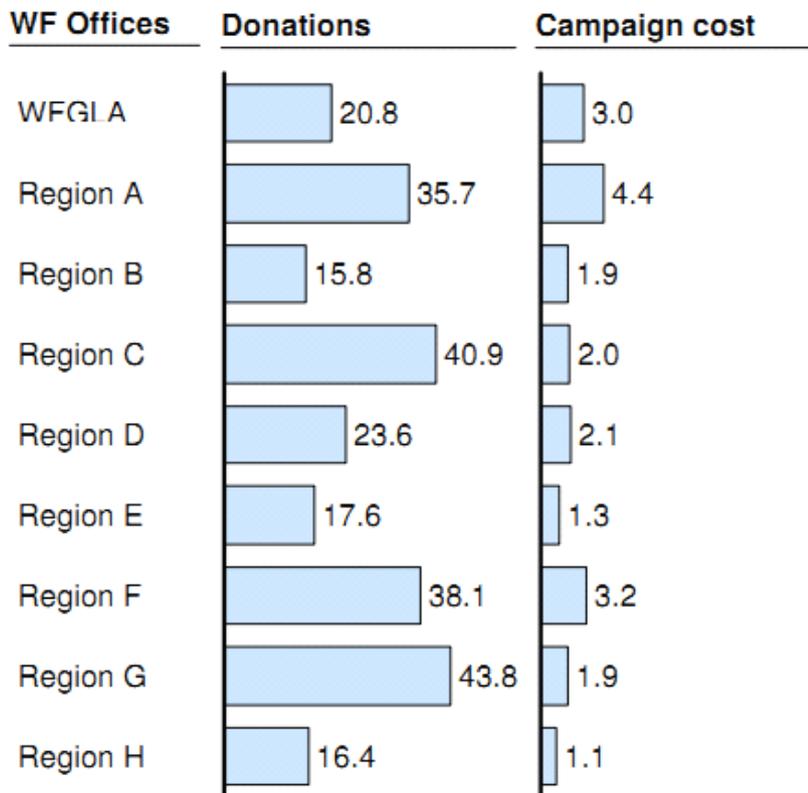
- A) How can WFGLA get better at targeting people who are likely to donate?
- B) How can WFGLA engage with people in ways that are more likely to result in donations?
- C) How can WFGLA contact and communicate with their donors in a more efficient way?
- D) How can WFGLA improve the execution of campaigns by the campaign cabinet?

21. Which of the following pieces of information would be LEAST helpful in better understanding the current WFGLA situation?

- A) Total amount of donations, in British pounds, collected by other WF offices across the U.K.
- B) Comparison of donations made to WFGLA by one-time donors versus regular donors over the past 5 years
- C) Market research on the public awareness generated by WFGLA campaigns over the past 5 years
- D) Comparison of campaign effectiveness with other local WF offices

The team gathers more data on WFGLA and on other WF offices. Exhibit 5 shows the total donations and total campaign costs in million British pounds (£) for various WF offices last year.

Exhibit 5



22. How should Regions A to E in Exhibit 5 be ranked according to their campaign effectiveness from highest to lowest?

- A) C, E, D, B, A
- B) C, A, D, E, B
- C) C, E, D, A, B
- D) A, B, D, E, C

23. Assuming WFGLA could reach the average campaign effectiveness of all other regions included on Exhibit 5, by what percentage could their current effectiveness be increased?

- A) 81%
- B) 87%
- C) 94%
- D) 101%

One potential opportunity the team explores is a segmentation of potential donors according to the type of work they do, with the aim of taking different fundraising approaches for employees working in different occupations. The team identifies 3 segments of workers:

- Blue Collar: Employees doing mostly manual work
- White Collar: Employees doing mainly office work
- Executive: Employees who mostly have college or advanced degrees, and who typically work as senior managers in business

Exhibit 6 shows the number of employees in thousands in each segment in the Greater London Area. Employees are categorized by the size of the company they work for, as well as their level of contact with WFGLA so far, or ‘relationship intensity’. The goal is to subsequently increase the relationship intensity for each segment, so that each segment moves closer to the ‘frequent contact’ group.

Exhibit 6

| | | | | | | | | | |
|--------|-------------|--------------|-----------|----------------|--------------|-----------|------------------|--------------|-----------|
| Small | 86.1 | 86.5 | 45.1 | 2.1 | 9.9 | 5.1 | 1.4 | 2.9 | 2.0 |
| Medium | 79.6 | 99.6 | 62.0 | 15.8 | 23.4 | 13.7 | 3.8 | 3.2 | 3.4 |
| Large | 50.0 | 137.5 | 40.0 | 125.6 | 318.7 | 100.4 | 20.7 | 14.9 | 14.1 |
| | Blue Collar | White Collar | Executive | Blue Collar | White Collar | Executive | Blue Collar | White Collar | Executive |
| | No contact | | | Little contact | | | Frequent contact | | |
| | | | | | | | | | |

24. Which is most likely to be TRUE based on the information given on Exhibit 6?

- A) WFGLA has had contact with slightly more than 50% of all employees in the Greater London Area
- B) Small companies have received the least attention by WFGLA in the past
- C) The biggest proportion of the total amount donated has come from employees with frequent contact
- D) The biggest opportunity to increase donations is to get in touch with those employees who work for large companies WFGLA is not in contact with yet

The team explores the donation potential for each of the segments according to the company size. The team concludes that a medium Blue Collar company employee with frequent contact currently donates double the amount of a medium Blue Collar company employee with little contact. They also determine that, if targeted with the right approach, all employees of medium Blue Collar companies would increase their donation by £50 per person per year. This will include employees who do not have any current contact with WFGLA, whom do NOT make any donations currently.

25. If WFGLA implements the targeted approach, the expected total donation estimates for medium Blue Collar companies will be £6.13 million. What is the current annual donation of a medium Blue Collar company employee with frequent contact?

- A) £50
- B) £100
- C) £150
- D) £200

26. In addition to donation potential, which would be the LEAST helpful information to consider when deciding the prioritization of the different employee segments to WFGLA?

- A) The amount of disposable income of the various employee segments
- B) The number of volunteer hours to be invested per segment to increase employees’ relationship intensity to the next level
- C) The effectiveness of past campaigns with similar employee segments
- D) The additional budget amounts WFGLA would need per segment to increase employees’ relationship intensity to the next level

Answer Key

Kosher Franks

1. B – Observation of Exhibit 1 shows that Scenario B is the only scenario involving a 10% or greater sales growth for each of the previous two years (Year 3-4 growth is approximately 12 points on a base of approximately 104 = 11.5% growth, while Year 4-5 growth is approximately 14 points on a base of 117 = 11.9% growth).
2. C – From Table 1, there is no single product category that, if removed, would improve annual sales growth to the level of 10% required by the CEO. Options A, B and D all have the possibility of generating additional sales growth.
3. A – Using the information on current revenues and growth rates in Table 1, it can be calculated that this response is the only one that is valid. Since the average revenue grew - 7.0% every year, the revenue five years ago was approximately \$21.71 million, which is more than \$20 million.
4. D – From Table 1, total revenue this year is \$502.4m. According to Scenario C in Exhibit 1, Year 4 revenue will represent 120% of this year's revenue. The closest figure to this is \$603m.
5. C – Options A, B and D do not provide a direct factual argument against the price reduction campaign for hot dogs. Option C does provide this argument, as it indicates that there is a risk that Kosher Franks would lose grocery chain customers because of possible competition in the mid-range category.
6. A – The average profit per pack of hot dogs is \$2 (calculated by taking the information presented before question 6 that states that Kosher Franks makes a 20% profit margin, and sells a pack of hot dogs to grocery store chains and distributors for \$10. 20% of \$10 would be a \$2 profit per pack). With 6 hot dogs per pack, this translates to an average profit of \$0.33 per hot dog.
7. D – Currently a total of 12m packs are sold annually. A 5% retail price reduction means that Kosher Franks would lose \$0.55 in profit per pack, which comes to a total of \$6.6m profit lost on current sales. Therefore, to pay back the advertising investment, Kosher Franks would need to sell enough additional packs to obtain \$8.7m in profit (which is \$6.6m lost profit plus the \$2.1m investment). At a new profit of \$1.45 per pack, this would require 6m packs of hot dog, a 50% increase on the 12m currently sold.
8. A – This is the only option which indicates a relationship between the product price and the perception of product quality among Kosher Franks' consumers. Thus, this implies that a price reduction could impact consumers' opinion of Kosher Franks as a premium brand, which supports the assertion of the marketing manager.
9. C – Options A, B and D each positively address a characteristic of at least one of the two cities. However, Option C would negatively affect the dominance of the product in the kosher category in both cities.
10. D – Options A and B should not be considered as they would risk a severe impact on sales. Option D will certainly help, because if any of the current marketing activities are effective, this will certainly be revealed if a sales drop is noticed following a decrease in a certain marketing activity. It is not clear that Option C would help as current marketing activities may be maximally effective, so an increase in these may have no impact on sales.
11. B – The CEO's comment indicates that he is concerned about the aggressiveness of the sales targets given Kosher Frank's newly acquired status. The only option reflecting both of these concerns is Option B.

RentEstate

12. A – The CEO stated that “the entire MFR sector was undergoing changes”, and “RentEstate's past formula won't drive future success”. Option A is the only answer that summarizes the CEO's aims to understand these changes and ensure continued growth. The other options provide answers that are either not complete or not fully accurate.
13. D – Information provided from Options A, B and C would all help to assess future growth. However, it is not

clear from the information provided how or if Option D would help determine future growth strategies.

14. C – Exhibit 3 shows that housing starts have dropped from approximately 2.1 million starts 3 years ago to about 500,000 this year. A 40% annual decline from 2.1 million, compounded over 3 years is approximately 1,260,000 million 2 years ago, 750,000 1 year ago, and 450,000 this year. This percentage decrease yields an answer closer to the 500,000 starts than any other percentage listed.

15. B – While options A, C and D can all be determined from Exhibit 3, the exhibit does not state anything about when the specific projects in each scenario are expected to be completed.

16. C – The equation to solve with the information given in the question and Exhibit 4 is: $(3,032,000 + x) * 1.1 = 3,403,000 + 1.05x$. Solving for x brings you to 1.356 (or 1.36) million households.

17. B – The percentage growth for the 35-49 segment equals 3.9%, which is the lowest of the four segments. Options A and C refer to 65+ and 50-65 households in the areas explored. However, the exhibit only includes Class A and Class B rental segments for the areas explored, and does not say anything about other rental classes or housing ownership. Option D is incorrect – the number will be more than 178,000 because some current residents will have moved away during this time period.

18. B – Option A, C and D are all related to additional revenue opportunities for RentEstate from moving into Class B. Option B is least relevant to the issue at hand, as RentEstate still regards Class A apartments as its core business sector.

19. D – Option D provides an indication of a customer segment where there is demand and where RentEstate would have a competitive advantage. Options A through C provide no indication whether such a customer segment might exist and thus no reassurance that such a move into real estate sales might be successful.

WFGLA

20. C – The President's aim is to increase donations. Answer choices A, B and D would help to increase donations. Option C is about becoming more efficient, which is not the stated aim of the President, and hence would be the least relevant question for the team to answer.

21. A – The total amount of donations collected by other WF offices would be least helpful in and of itself, as different offices will target different population sizes and demographics and direct comparisons would be meaningless. B would help determine which types of donors to focus on. C and D would help determine the effectiveness of current campaigns.

22. A – Calculating campaign effectiveness (defined earlier in the scenario as pounds donated per campaign pound spent) gives you $C = 40.9/2.0 = 20.5$, $E = 17.6/1.3 = 13.5$, $D = 23.6/2.1 = 11.2$, $B = 15.8/1.9 = 8.3$, $A = 35.7/4.4 = 8.1$.

23. B – Calculating the average campaign effectiveness of Region A-H gives you 13.0 (total £ donated/total £ spent). To reach 13.0 WFGLA's current effectiveness level of 6.9 would need to increase by 87% (calculated by $13.0/6.9 - 1$ or $(13.0 - 6.9)/6.9$).

24. B – Given that WFGLA is in contact with only ~10% of employees in small companies, which is a much smaller proportion than for medium and large companies, this option is the most likely to be true. Exhibit 6 does not represent ALL the employees in the greater London area so Option A cannot be concluded. Nothing is stated about the amount donated by the various segments, so it is not clear whether Option C is true. Option D is not correct because there are more people not contacted in medium-size companies than in large companies.

25. B – The equation to solve is $79,600 * £50 + 15,800 * (£50 + x) + 3,800 * (£50 + 2x) = £6.13$ million – solving for x gives you £50. However, as the question is how much a frequent contact customer is currently donating, this would be $2 * £50$, i.e. £100.

26. A – Option A is only relevant in determining donation potential, which is not the topic of the question. Options B and D both refer to the amount of resources required in targeting the employee segments successfully,

which would be an important consideration in prioritizing the groups. Option C will give an indication of the probability of success of campaigns with the various segments based on past experience – another useful indicator in prioritizing the segments.

6.3 笔试小贴士

笔试并不是每家公司的招聘流程中都会涉及的环节。原因在于：一方面，大多数笔试作为简历筛选之后的第一轮，参加的人数比较多，成本比较高；另一方面，就一些对于专业的技术性要求不高的职位来说，对于应聘者的写作能力和分析问题的能力考察也可以通过其它的途径来实现。比如，有的公司的申请表上有很多主观性的问题，这实际上就是在考察你分析问题和解决问题的能力，同是也考察了你的表达能力。

和面试相比，笔试是一种相对初级的甄选方式。有的公司将笔试作为面试之前的第一轮甄选，主要目的是为了选出那些符合公司的企业文化，具有公司所希望的思维方式和个性特征的人。还有的公司则将笔试作为面试的一种辅助手段，侧重于考察那些在面试中考察不出来的素质，如书面表达能力等。对于一些技术性很强的职位，笔试则可能是主要的甄选方式。

笔试一般包括以下几个方面的内容：一是知识面的考核，主要是一些通用性的基础知识和担任某一职务所要求具备的业务知识。二是智力测试，主要测试毕业生的记忆力、分析观察能力、综合归纳能力、思维反应能力以及对于新知识的学习能力。三是技能测验，主要是针对应聘者处理问题的速度与质量的测试，检验其对知识和智力运用的程度和能力。四是性格测试，主要是通过一些精心设计的心理测验试题或一些开放式的问题来考察求职者的个性特征。

笔试的类型

笔试根据内容来分，主要有以下两类：

1. 技术性笔试

这类笔试主要针对研发型和技术类职位的应聘，这类职位的特点是，对于相关专业知识的掌握要求比较高，题目特点是主要关于涉及工作需要的技术性问题，专业性比较强。这类考试的结果，和同学们的大四四年的学习成绩密不可分。所以，要成功应对这类的考试，需要坚实的专业基础。

一般大型公司，如 IBM, Microsoft, Oracle 等在招聘 R&D 职位都会进行这样的笔试。例如微软工程院在 2004 年安排的笔试，都是关于 C、C++ 语言的题目，对应聘者的编程经验要求非常高。最后经过笔试筛选，淘汰了 90% 的候选者，由此可见笔试对技术性职位的重要性。

对本科生而言，专业笔试主要考察基础知识、基本技能，而不是很高深的学问，一般都是专业基础课。比如电路分析、模拟电路、会计学、财政学等等。在本书前面多次提到的张达在谈到他在中国移动的最后第一轮面试时说：“当时面试的内容主要是技术型问题，我都没听说过的技术，结果我只能结合自己的知识讲讲我的看法，结果过了，我猜他们可能只是想看看我有没有那个常识应聘编程职位。”

对于这类技术性岗位，大公司和小公司的笔试内容的侧重点有很大区别的。一般小公司注重实用性，考的比较细，目的就是拿来就用。大公司则强调基础和潜力，所以考得比较泛，多数都是智力测验，情感测验，还有性格倾向测验。例如 Motorola 曾经的笔试内容就主要是非技术的，有很多英文阅读和智力测验。

对于大公司的笔试，建议可以看看公务员考试的教材，有很多智商题，也有很多综合性问题，这类问题对大公司的笔试是很有帮助的。

2. 非技术性笔试

这类笔试一般来说更常见，对于应试者的专业背景的要求也相对宽松。非技术性笔试的考察内容相当广泛，除了常见的英文阅读和写作能力、逻辑思维能力、数理分析能力外，有些时候还会涉及到时事政治、生活常识、情景演绎，甚至智商测试等。下面我们来做一个详细的介绍和分析。

英文笔试是在所有的笔试中占的比例最大的一类非技术性笔试，其考察的重点主要是阅读理解能力和

写作能力，即表达能力。我们结合 KPMG 笔试的例子来加以说明。

KPMG 的笔试是典型的英文笔试，主要分为两个部分：

第一部分是 Verbal，阅读理解。这和我们平时常见的大学英语四、六级的阅读理解不同。一方面它更接近于商业英文的表达习惯，文意表达得清楚和规范是最主要的特点，因此它并不讲求句式的繁复和修辞的多变；另一方面，它注重的是逻辑思维能力的考察，因此重要的是把握透过表面的文字的内在的意思。

第二部分是 Numerical，数学。KPMG 的笔试题在这部分是中文的，难度相对降低很多，但是也有很多是英文的，比如仲量联行。这一部分的主要考察重点不是你的数学运算能力，因而并没有上升到高等数学的难度，因此无论你是否学过微积分和导数的运算都并不影响你这一部分的发挥。和阅读相似的，数学部分的考察内容也是以商业英文为主，因此他注重的是从数字和图表中获得有用的信息的能力。

对于这样的英文笔试，还有一个非常重要的考察点就是速度，也许这样的试题，给你一天的时间，大部分人都能够做得八九不离十，但问题是只有一个小时。我做过粗略的统计，这样的一份试题，能够在规定时间内做完（注意是做完，不是把答题卡涂完）的人，不超过 10%。对于 KPMG 来说，这一轮的淘汰率高达 85%以上。

英文笔试还有一类非常重要的形式，就是英文写作的考察。有些公司的笔试，是结合了前面所述的英文阅读测试和写作测试的，有些则是专门考察英文写作能力的。下面我们来看几个例子。

2004 年普华永道在上海的笔试题目为英文写作，两个题目任选一个，其中一场的笔试题目是：

- 1、当神州五号载人航天飞行成功后，你想到了什么？
- 2、你是否遇到过特别难应付的人，你是如何成功地和他/她沟通的。

港龙航空 2004 年在上海的笔试题目也是两选一

- 1、北京、上海和广州三地内地居民赴港旅游限制的放开对旅游行业有什么影响；
- 2、在日益激烈的航空业竞争中，像港龙航空这样的航空公司如何才能保证竞争力优势。

不难看出，这样的开放性命题的笔试，对于应试者的能力要求是很高的。

总的来说，这样的英文写作的笔试至少考察了你如下几个方面的能力：

第一，分析问题的能力。像上文谈到的港龙航空的两个笔试题，都对应试者的分析问题的能力有着重的考察。这里面又主要的包括两个方面的能力，第一个是结构化思维的能力，你分析问题的过程是不是有逻辑性，能不能够按照提出问题→分析问题→解决问题的结构来布局你的写作，各个环节之间的逻辑关系是不是清晰，哪些是第一个层面的内容，哪些是第二个层面的内容。有的时候我们还可以借用一些现成的分析工具来帮助我们结构化我们的表达。以港龙航空的第二个笔试题来说，如果你能够想到利用 SWOT 模型或者波特的五力分析工具来作为你的总纲对港龙航空的战略能力做一个分析的话，其结构会更加的完整和有条理。第二个是多角度分析问题的能力，这主要考察的是思维的发散性和拓展性。你能不能够从不同的角度来分析问题，而不是仅仅局限于现有的框架。一个事件本身，其影响可能是多方面的，你能不能够把这些彼此相关的、具有内在的联系的前因后果联系起来，这是你做好这一类英文写作笔试的第二个关键。多角度分析问题的能力还涉及到思维的完整性，当你考虑一个问题的时候，你是不是仅仅想到一点写一点，还是能够把这个问题的方方面面都考虑得比较完善和透彻。

第二，英文的书面表达能力。如果说分析能力是你的方法和路径，那么表达能力就是你的手段和工具，若你只是能够分析问题，缺乏系统和有效的表达能力和技巧，你同样不能够把你的想法和思路传达给阅卷人，因为最终他是要通过你的书面记录下来的文字来判断你的分析和解决问题的能力。书面表达能力还需要有很多东西来支撑，比如词汇量、英文写作的思维方式和驾驭文字的能力。这些是需要通过长期的积累和实践才能够获得的能力，在后面的笔试准备环节，还会具体的谈到。

上述两类笔试内容都是最常见的笔试类型，出现的几率也最到。在现实的招聘中，大部分的外企都是采用这样的笔试题型的。除此以外，还有一些笔试的类型，出现的频率不高，但是也具备一定的代表性，在这里做一个归纳介绍。

第一种是考察简单的数理分析能力，典型的题型包括数列的规律，速算，平面几何和立体几何的一些简单应用。类似于公务员考试的行测部分，但是难度低于公务员考试行测题。一般来说，这类题型不提供也不允许携带计算器。

第二种是对于知识域的考察，所谓知识域，主要包括一些常识性的问题和时事方面的内容。如：

- 马斯洛的需要层次理论？
- 人口抽样的统计方法？
- ISO 的全称？
- 三角形中一个“!”的交通标志表示什么意思？
- APEC 的全称？
- 电子现金的好处？
- 软盘有病毒怎么处理？
- 新技术革命的标志？
- 产品生命周期的问题？
- 我国要在 2010 年将人口控制在？
- 花岗石，涂料等装修哪一种会产生氡气？
- 专利有哪三种？
- 侵华日军化学毒气泄漏在哪里？
- 福布斯 Forbes 中国富豪排行榜 2003 年的第一位？
- “知人者智，自知者明”是谁说的？
- 中共十六大提出的方针？
- 前不久失事的 361 号潜艇是？
- 世界杯夺冠最多的球队？
- 杨利伟乘坐神舟五号在天上飞了多少时间？

不难发现，这些题目本身相互之间并没有内在的联系，想要在笔试前做一个短期的突击复习，覆盖到这些内容的可能性不大。所以知识域的考察注重的是应试者平时对于常识性问题和时事政治的关心程度，这些内容分布广，涵盖了政治、经济、社会和人文的方方面面，因此重要平时的积累。

第三种是语言理解和表达能力的测试，比较类似于高考的语文，例如，对于语病的判断，选择合适的词填入，成语的辨析，句群大意的归纳等等。

第四种是逻辑推理的问题。逻辑推理的问题又主要的包括两种题型：

一是图形的推理题，指通过寻找一定的规律来找出相似的图形或者不属于同类的图形。这是一种形象思维能力和抽象思维能力的复合的考核，而抽象思维的能力，特别是将具体的图形中的相同或者相似的共性找出来并将其元素化的能力是解题的关键所在。

二是文字的分析推理题，考察的本质是对于充分条件、必要条件和充要条件的理解和判断，但是题目的类型多以生活化的场景来演绎，并不拘泥于简单的数学表达形式。如果你做过 GMAT 的考题，你甚至不难发现，有些题目是从 GMAT 的题库中翻译过来的。

笔试的准备

了解了一些常见的笔试类型，接下来的问题就是如何来准备这些笔试。各位读者首先要明确的一个观念是，笔试本身就是一种能力的测试，加上它的高淘汰率，因此想要通过短期内的突击提高笔试的应试能力的想法都是不十分现实的。

无论是英文的书面表达能力，逻辑思维的能力和分析问题的能力还是对于知识域的了解和掌握，都是一种长期的实践和积累，并不是可以一蹴而就的。因此，我下文的叙述是建立在你的准备时间相对充分的基础上的。如果你今天接到通知，明天就要去笔试，我想即使你把以下的几点都做到，你的笔试能力仍然是不可能有显著的提高的。

但是“临阵磨枪，不快也光”，对于那些临时抱佛脚的求职者来说，笔试之前可以围绕 job description(职位说明)来看书，也可以上 YJBYS 看看以前考过什么，或者最近几天的招聘中考了什么，关注上面出现的 SKILL 是什么，然后想象这个 SKILL 涉及的知识背景是什么。

1. 英文阅读和写作的准备

1) 通过阅读来培养语感

首先，对于英文阅读而言，很重要的一点是要培养对于笔试的英文的语感。由于大部分的笔试英文和商业英文在表达习惯和表达技巧方面的相似性，以及内容方面的相通性，因此，通过阅读一定量的商业英文来培养语感，进而熟悉笔试英文阅读理解是一个很好的途径。你可以通过有选择的阅读商业英文报刊或者网站(例如 BusinessWeek.com)来获得这方面的素材。

2) 阅读和分析理解相结合

其次，笔试的英文不是看小说，看过就算，重要的是对文章内容的理解，而你平时涉猎的素材，是不可能文章后面出几个判断题的。因此，我建议你在阅读这些文章的时候，有意识的在读完整篇之后，停下来想一想，它说了哪些内容，是怎么来组织文章的观点和论据的，你在阅读的时候有没有碰到什么理解上的困难，是因为词汇量的不足还是对含义把握能力的欠缺。当你每次都能够做这样的一个简单的回顾工作时，你的阅读能力的提升会更快。

3) 亲自动笔写作

对于英文的写作，光靠看是不能够解决问题的。当然写作的练习应当建立在一定的阅读的基础上，因为通过阅读你可以借鉴作者的表达技巧和分析问题的思路和方法，但是更重要的是你自己的实践，看得再多，不亲自动笔去写、去实践，对于你自身写作能力的提高作用仍然是有限的。

阅读和写作本身是两个相辅相成的过程，良好的阅读可以指导你的写作，而写作的积累也同样要求你有相适应的阅读。这里我有一点小小的个人经验和大家分享，你如何来检验你的阅读能力的提高？阅读的能力达到一定水平的标准，是你能够分得出写得“好”的文章和写的“坏”的文章。我们对于中文的阅读都有这样的能力，好的文章和坏的文章一眼就能看出来，当你对于英文的文章也有同样的敏感的时候，当你能够明显的感觉到好的文章结构清晰、逻辑严密、表达完善和严谨的时候，你的阅读能力就能够满足笔试英文阅读的要求了。

4) 模拟实战训练

如果你真的希望有一些实战的训练的话，那么有一些网络的资源你可以利用。例如有一家叫做 SHL 的香港公司，是专门从事求职方面的英文笔试的出卷的。很多著名的公司，如 KPMG，恒生银行 3 的都采用 SHL 的试题。SHL 有官方的网站，在那里，通过免费注册可以进行一些简单的模拟训练。再比如，香港生产力促进局(Hong Kong Productivity Council)也是为很多的公司提供笔试题目的，当然这些内容在网上并不多。

2. 技术性笔试的准备

对于这类技术性笔试，首先考前应该结合具体职位看相关资料，了解笔试内容，做到心中有数。

其次要了解笔试重点，进行认真复习。每个学科都有一两门概念性的课程，笔试之前多看看这方面的教材。如果以前确实学过，那应该有笔记或者自己的复习提纲。把最主要的、当时书里最强调的看看，不用看得太细。比如说，职位要求你要会 C++，那笔试之前应该先用用，熟悉基本的知识点。还有应聘编程职位，数据结构、算法等等也应该看看，尤其是数据结构。比如我们的团队成员在北京移动笔试之前就看了些通信知识：“当时面试过后，有一个关于移动通信的技术笔试，考了移动通信的基础知识，比如信道利用，编码，跨区，切换什么的。幸好我在之前看了移动通信那课程的讲义。”

另外保持稳定的心态也是非常重要的。要客观冷静地对自己进行正确评估，相信自己的实力，克服自卑心理，增强自信心。

3. 其他笔试的准备

除了英文的阅读和写作以及技术性笔试之外，上文中还提到了其他一些笔试的类型。一般来说，对于像数理分析能力，逻辑推理能力和语言表达能力方面的考察，准备的途径并不十分的多，有针对性的准备的效果也不见得特别好。但是，一般来说，大部分的应试者在这一部分的表现都不差。

原因在于，虽然不同的应试者的专业背景都不同，但是基本的分析能力和逻辑思维的能力是每一个学科都需要的，在平时的学业中每个人都会有意无意的去练习和拓展自己这方面的能力。因此，虽然笔试的题目你从来没有见过，但是其考察的本质是相同的，只不过，笔试题目以另外一种你并不熟悉的形式来表现而已。

对于类似于知识域的题目。我们分情况来讨论。

第一种，只涉及到认知的层面的，你不需要去完整的理解它，但是你可以不知道它。举上文的例子，强生(中国)的主要业务是医药和医疗器械，它的笔试题中出现了关于载人航天和十六大的内容，但是它对你的考察要求仅仅是了解、听说过。我相信，作为一个大学生，这些基本的时事如果你从来没有听说过，这多少是有一点说不过去的。因此，对于这些内容的笔试与其说是考察知识点的本身不如说是考察你对于留意身边信息的能力。

第二种，涉及到理解和运用的层面，它不光要求你知道有这样的事，还希望你能够给出一点你对这一问题的理解和看法，而给出你个人的理解和看法的前提是你对于这一问题有一个较为完整和清晰的认知。比如 CEPA(内地和香港更紧密经贸关系的安排)，我想所有人文社科类，特别是经济管理类专业的同学都应该有充分的了解，因为这是 2003 年度非常重要的一个事件，并且它将在很长的时间内、很多的领域中产生影响。类似的还有载人航天的成功。

涉及到理解和运用层面的知识域的考察还特别容易结合英文写作一起出题。对于这样的试题，了解你所要去讨论的话题是你成功写好文章的前提和你阐发观点的基础。在这样的笔试题中，你平时关于这方面内容的积累显得尤为重要。

典型笔试题目

各个公司，笔试题目也各不相同。你所要应聘的职位不同，对同一个问题的回答也就不同。比如说，对于“井盖为什么是圆的”这个问题，应聘销售的人自然要从销售策略方面回答，而应聘技术类职位的人，可以从材料磨损、耐用性等方面考虑。

所以，对于这种主观性的试题，我们建议你最后结合自身专业和应聘职位的特点区别作答，这样，应该才是最好的结果。

可以充分利用网络资源，SHL，就是经常给很多外企出笔试题目的那个公司，比如 KPMG，恒生等公司的题目都是这个公司提供的。可以去以下网站查看有关信息：

www.shlgroup.com

www.shldirect.com

七、麦肯锡面试秘籍

7.1 面试概述

1. pre-interview reception

考完笔试会有一个 pre-interview reception，这个和笔试一样都不影响你是否进入一面。这个 reception 就是有些麦肯锡的大中小牛们出来和同学们见个面，介绍介绍麦肯锡的 case interview 是什么样的，还有就是作广告。

2. 面试

麦肯锡的面试一共三轮，每轮两个面试官。每轮都包括 behavior interview 和 case interview。Tips: 1. 要把成绩学好。不光是为了那个 GPA，你在学校里学到的东西，永远是有用的。2. 参加课外活动，不一定非要是学生会什么的，总之你喜欢的，并且能做出成绩来，记住成绩很重要，有名，有影响力才行。3. 学好英语，无论是口语还是阅读逻辑。建议商学院的同学不妨学学 GMAT，这对一个人对英语和英语逻辑的把握还是很有帮助的。而且日后找工作很多公司的笔试题都和这些差不多，而且现在连公务员考试都是

中文 GRE 逻辑了。(GMAT 逻辑和 GRE 一个思路)

3. Behavior interview 的准备

无论是麦肯锡那种和 case 结合在一起的，还是 Bain 的电话面试，都是 behavior interview。很好的网站，上面有很多怎么准备很 tough 的问题。

4. Case interview

建议去几大咨询公司的网站和 wetfeet 去看。其中最全面的是 BCG 的 case introduction 有四个，另外，Bain 的 interactive case preparation 也相当不错，建议有空做一下。

7.2 面试经验

分享一：

笔试和 pretalk 一起算是第一轮，我之后一天就接到去瑞安参加 Case interview workshop 的通知了。到了那里发现一共有 70-80 人，有很多很多熟悉的面孔，当初一起拿叔萍奖学金的，一起去汉城的，一起去香港的，一起在 Knowledge Bridge 实习的，一起在 Bain 实习的，觉得很有意思，殊途同归，大家又走到一起来了。Workshop 是 Oliver 和 Matthew 一起主持的，两个人一搭一档，风趣幽默，而且也提了很中肯的建议。结束后 HR Royce (非常耐心负责的 jj) 就报了面试的时间安排，我被安排在周六，也就是面试开始的第一天。当时很心慌，后来证明这个时间还是很不错的，因为越早面试越不会受到各种消息的打扰。

这次麦肯锡对 BA (Generalist) 的面试是这样安排的，一共有三面，第一第二面各有两轮，第三面一轮，所以如果做完的话会见到五个不同的面试官，做五个 case。(也有人在三面时需要加面一个 case，当时离面试只有一个星期了，我还在 Bain 实习，案例面试准备得非常不充分。我主要看了 Mck, BCG 还有 A. T. K 的一些经典的案例和框架，看的时候觉得蛮容易，可是完全要自己分析又会发现不然，我把那些材料都打印出来，带在从家里去上班的路上看，多少也加深些印象。因为我本科读的是法律，没有任何商科的背景，所以不作准备的话做案例肯定有劣势。虽说咨询公司都号称“不限专业”，但我觉得一些基本的经济学知识肯定是要具备的，这也是他们所谓 common sense 一个很重要的部分。不限专业绝对不代表非经管专业的人对商业一窍不通就可以去裸面。

周五我在家呆了一天，越呆越紧张，我爸妈说自我出生起从来没见过我那么紧张过。后来静坐冥思，终于想通了，本来就没预期可以进麦肯锡的，就当作和那里的面试官做 mock interview。后来第二天一大早就过去，清晨八点半大楼设施都关着，一到麦肯锡 DenisGG 就很好心的帮我找可以用的厕所，还问我叫什么名字，是不是他来面。我想还好不是他面，否则对我的第一印象就是“那个满大楼找厕所的女生。。。”。和我一轮的有另外七个人，好像大多数都是研究生吧，还有个从 Cambridge 毕业的 GG，大家看起来都很厉害的样子。时间一到，我们互相祝福之后就分别进去面试了。

我的第一个面试官是 Fei Yiming，复旦的校友，从汇丰 MT 到 Mck 的，看上去就很聪明的样子(不过好像后来所有的面试官看上去都很聪明。。。)。先用英文问我简历上的问题，然后就是中文做 case。先申明一下，中英文的问题是完全因面试官而异的，有人面了五个没讲过中文，也有人大多数用中文的，我一面主要是中文，二面三面是全英文的。我觉得 Mck 默认能够到面试这关的人英文应该都没问题，所以就不把这个作为考察对象了。他给我的 case 是讲一个生产水龙头的工厂在中国美国销量都不错，现在考虑进军欧洲市场，问我有什么建议。我是第一次面对真人做 case，脑子里面一片空白，也没多想结构，就先问他客户产品的类型(中高低档)，然后再问市场大小啊，成长速度啊，竞争情况啊什么的，确定市场是有吸引力的然后问我们客户的能力，他都是轻描淡写地回答，一听就知道我没问到点子上。我然后又从财务角度

分析是不是可行，他说这样也可以拉，不过你可以用波特五力来分析啊，你们学校里肯定学过的啊，我大汗，那天 workshop 的时候他们拼命说不要用 framework，说就算用也千万不要提及这个名称，没想到我第一个 case 就死在这上面，后来发现其实 framework 可以很好防止你遗漏掉要点的，比如这个 case 我就忘了问 customer 了，应该看看欧洲市场的客户需求有什么不一样的。反正看我做得不大好么他又要我估个德国水龙头市场的大小，我一开始估的是所有的水龙头，后来经他提醒估了中低档的（客户生产中低档水龙头），最后他又说“这就是市场大小了么”，我再想起还要乘更新率。。。（汗啊）最后他给我 feedback，说其他方面都不错，就是下次回答问题前要多考虑一下，想清楚了再说，不要急着问。反正第一个我觉得做得不大好，然后就是第二个了，面试官是个很 P 很年轻的女士，叫 AnLin，是 VP，在 Mck 做了 7、8 年了，但保养得很好。进门就和我聊天，说她先生也是复旦毕业的，看我简历上去澳洲交流过，就问我国内外大学的比较和看法之类。聊得很开心的时候她说，那我们来做个很简单的 case 吧。（后来我听到这句话就开始寒）不过这个 case 的确比较容易，是估上海有多少辆私家车。我想了一会儿给了四种方法（其实后来 HW 分析得对，我那四种方法中两种其实是一样得，还有两种其实也不怎么准确），不过她不要求出具体的数字的，所以我只是说了下大概的思路，她再问了我几个数字应该怎么估（比如家庭平均拥有量怎么算？我说可以把主要住宅区分为高中低收入，再分开估算），一共做了十来分钟，然后她说觉得我很 creative，说可能因为我不是学习经济管理的，思路会不大一样（汗）。她说了一点蛮重要的，就是有的时候不要太理论化，比如她说估算家庭平均轿车拥有量就可以结合自己的观察，不一定要细分再细分的。我觉得和她之间很有 chemistry，反正最后我们又聊了些生活和工作的平衡啊，今后的生活目标啊之类，她离开的时候说希望你下一轮发挥得好。

过了十分钟 Royce 说让我周日来二面，我们那批大概是四个进二面的吧，最后有两个拿到了 offer，充分说明早点面还是有好处的，最后我想说几点自己的体会：

一是不要为自己的背景担忧。和我一起拿到 offer 的同学中，不少都是小本（应该不比研究生少）。我自己的专业背景也未成为障碍。只要你的确对这方面感兴趣，而且他们觉得你有这个潜质，那你就是他们要找的人。

二是充分准备真的很关键。尤其对于非经管类的学生而言，准备不仅仅包括案例，还有之前最好有商业方面的实习，有些海外经历也很有帮助的。自己平时要多积累，财经类的报纸啊杂志啊，多看看多想想。

三是 framework 虽然重要，可那只是帮助你用来思考的工具。我有一个朋友就是因为太倚重 framework，导致碰到一道没法用 framework 的题目就紧张到发挥失常了，很优秀也很有准备还是没能过一面。常识和良好的思维方式在大多数情况下发挥的作用更大。发现 Mck 好像面的 case 往往都不怎么适用现有框架的，和其他的咨询公司可能有点不同。

四是在面试里 case 并不是全部。我觉得就算是答简历的问题，也要尽量表现得很有条理很有逻辑。Try to think like a consultant. 和几个拿到 offer 的同学交流过，发现几乎每个人都有做失败的 case，尤其是我这种有完全失败案例的经历。就像 Chris 说的，重要的是调整好心态，展现出你自信的一面，保持思维活跃，就会胜算很大。有人说面试官其实会看你有没有成为 consultant 的潜质，这种潜质除了 problem solving skill 之外，还有很多其他的东西，包括沟通能力啊，抗压能力啊，个人魅力啊等等等等，所以如果碰到了很 tough 的面试官或者自己偶尔有失误，都不要气馁，要相信他们还是有选人的眼光的。

五是心态要好。看到版上不少同学最近非常焦急，我觉得很能体会。找工作很看缘分的，不少我认识的，可能比我更有实力的同学也在笔试或者面试中由于发挥不好，或者仅仅由于运气欠佳就失去了这次机会。要为失败找经验教训，但千万不要失去信心。我一直在想其实第一份工作并没有那么重要的，只要是金子就一定会发光，哪怕起点不是那么理想，还是可以通过努力找到合适的位置。比如很多做得非常成功的咨询人员都是在公司有了几年从业经历之后再转做咨询的。漫漫职场之路，如果用长远的眼光看就不会太计较眼下的得失。再说事业只是生活的一部分，学会享受生活的多姿多彩就会一直有幸福感。

分享二：

E-mail 通知面试

麦肯锡很奇怪，是 E-mail 通知面试的。一共56个人被选出来参加第一论面试。在第一轮面试之前有一个笔试，叫 mckinsey caselets，居然是 ETS 出品的。

里面的很多 case 与几大咨询公司网站上提供的 case 比较相似，只要你能融会贯通，做题不难，但是阅读量挺大。我考过 gm

at，提前20分钟做完。

考完笔试会有一个 pre-interview reception，这和笔试一样都不影响你是否进入下一轮面试。

这个 reception 就是有些麦肯锡的大中小“牛”们出来和同学们见个面，介绍一下麦肯锡的 case interview 是什么样的，还有就是做广告。个人觉得麦肯锡这样很人性化，很重视 applicant。这时会发给你一张 interview schedule，我看了一下，上面一半以上是海归，还有好多是什么牛津，剑桥毕业的，吓死人。

第一轮面试感觉良好

我是第二天下午一点多面试的。麦肯锡的面试一共3轮，每轮两个面试官。每轮都包括 behavior interview 和 case interview。第一个面试我的是一个全球副董，聊的时候她很严肃，我就没话找话，把能说的都说了。然后她就给我做了一个关于 mobile phone manufacturer 进入中国市场的案例，整个过程还算不错。

第二个是一个资深顾问，我觉得他是我在所有面试官面前发挥得最好的一次。我先聊我的经历，期间他问了一些很 tough 的问题，我回答得非常好，而且让他觉得我非常“牛”，现在回想起来都不好意思。因为聊得太久了，所以做了一个 brain teaser 的 case。他问我如果石油可以无限了，世界会怎样。我说了很多，关于经济，政治，人文。最后他说他要是我就只说环境。当时我好伤感啊，真没想到应该这样回答。不过这没关系，我感觉最终他对我好像还是很满意。

第二轮面试惨遭淘汰

第二轮面试一共27个人参加，淘汰了一半多人。让我意外的是有个剑桥的被拒了，还有一个拿到 BCG offer 的也被拒绝了。但是我失策的是，听到一些上海大“牛”讨论自己该怎么在几家巨“牛”公司中作选择的事，自信心暴受打击，气势上就怯了。所以奉劝所有面试的同学，千万不要受别人的影响。

这次的面试还是一个全球副董和一个资深顾问。基本和第一轮一样，但是 case 有所区别。我被问的是一个 corporate finance 现金流的问题。我觉得我回答得很好。悲剧发生在那个全球副董那里，他看我的简历时一副漫不经心的样子，而且一直揉眼睛，可能是面试了很多人，感觉疲倦了。然后他问我一个公司被低估的 case，我就要找出是收入有问题还是支出有问题。我没作思考就回答说中国的公司人力成本比一个美国的同类公司低，这埋下了祸根。因为实际上美国那个公司雇的人少。所以请以后有机会面试的同学一定要注意不要太快下结论。总之要穷举，才能下结论。咨询其实不难，就是要细心加广阔的思维。

就这样，第二次面试完了我就被拒了，感觉很惋惜。毕竟我在面试前是做咨询的，很想去这个行业的老大那里工作。

我的惨痛经验

唠唠叨叨了那么多，总结一下，希望对以后的师弟师妹有所帮助：

第一，要把成绩学好。不光是为了那个 GPA，你在商学院学到的东西，永远是有用的。我就是基本功不扎实，结果犯了会计中一个简单的但却是致命的错误。

第二，参加课外活动，不一定非要参加学生会，只要是你喜欢的，并且能作出成绩来的就行。

第三，学好英语，无论是口语还是阅读和逻辑。我个人有个建议，商学院的同学不妨学 gmat，这对一个人的英语和英语逻辑的把握还是很有帮助的。而且日后找工作很多公司的笔试题都和这些差不多，而且现在连

公务员考试都是中文 GRE 逻辑了(GMAT 逻辑和 GRE 一个思路)。

第四，简历写得要漂亮，要有亮点，记住简历使用 screen 不是阅读的，你把简历交给别人看三秒钟，让人家告诉你他能记住什么。要吹，但不能离谱，你要准备好说词，因为面试你的人就是此中高手，你一下就会被揭穿。

分享三：

据说世界上最难的面试是咨询公司麦肯锡的面试。理由是，麦肯锡是一家专门帮精英们出主意的公司。因此，他们必须要找到绝顶聪明的人来为已经很聪明的老板们想出更好的点子，所以，他们的面试题都特别的难。

我要声明，这段话不是麦肯锡公司给了我红包让我写在这儿的，也不是我自己因为通过了麦肯锡的面试才这么说的。其实我也怀疑过这个传说是不是起源于麦肯锡的公关部门。但无论如何，道听途说归道听途说，当我在面试时和那些麦肯锡的资深咨询师“过招”的时候，还是多少有些相信了这句话的相对真实性。

让我印象深刻的几位咨询员都是从国外顶尖高校回来的 PhD(博士)，有学物理的、学生物的、学数学的，就是没有学经济的。几个人上来的风格都是废话不说，直入正题，经常抓住你回答里的漏洞，短短几个字的问题就能问得你手忙脚乱。进入麦肯锡面试的最后一轮的学生也是什么专业的都有，像我这种学法律的在学经济、管理专业为主的学生中当然是少数派了，更异类的还有学电子的、学政治的、学地理的，甚至还有学建筑的。环顾着这一屋子的学什么都有的有为青年们，我突然觉得有些困惑——他们中谁比谁不聪明呢？或者，究竟麦肯锡要找的聪明人是什么样的呢？他们的专业知识如此不同，你怎么能够把苹果和鸭梨放在一起比较？

更奇怪的是，有脸有面的大公司来到校园公开招聘的时候，打出来的招牌就是专业不限、学历不限，从学中文的一直到学数学的，从学艺术的一直到学核物理的——当然不是来者不拒，只要你有本事，过了他们的层层面试，就“英雄不问出处”。

这是真的吗？我有许多非经管类专业的朋友都心存疑虑。在我面试摩根斯坦利最后一轮的时候，我发现只有我一个人是非金融、会计专业的。在面试间隙，我听到两名光华管理学院的学生在一起讨论什么“期权定价模型”。我底气不足地告诉他们，这是我这辈子第一次听到这个词。他们也同样不可置信地看着我，对我居然熬到了最后一轮表示了极大的惊讶。

这究竟是怎么回事？面试官葫芦里面装的到底是什么药？或者，你这个葫芦里面必须得有什么药才能被选上？还是让我慢慢揭开谜底吧。

单单一个“聪明”，在英语中有许多词语可以表达：clever, smart, acute, bright, knowledgeable, intelligent, ingenious, wise, apt...我选出3个面试官最看重的，一一阐之：knowledgeable, smart, intelligent, 可以和它们对应的3个中文词汇似乎是：知识结构、常识和逻辑。

Knowledgeable 和知识结构

Knowledgeable 说的是一个人要对自己的专业知识有扎实的掌握。所谓“术业有专攻”，无论你学的是什么，都应该对自己在学习上付出的时间和精力负责。因此，一份扎实的专业课成绩总是一份能够证明你善于学习并且有能力学好的证明。这也就是为什么一方面许多公司并不在乎你是学什么专业的，但是另一方面他们仍然会在乎你的 GPA(综合学分成绩)有多高，是不是曾经拿到过奖学金。与其说他们在乎你的专业知识掌握的程度，不如说他们在乎你的学习能力是否有鲜明的证据得到支持。因此，对于校园里有些所谓的“进了北大后，用人单位不会在意你大学的成绩，因为他们能够理解你不想再为成绩读书”的说法，应该谨慎看待，特别是当你的就业兴趣是在一些竞争性很强的职位上时。

因此，当你在面试的时候，你必须小心对你的专业知识负责，不要以为你的面试官对你生僻的专业知识会一无所知，也许他们会恰恰至少安排一个有相关背景的面试官来考查一下你这方面的知识——特别是你的专业知识还是有可能在以后的工作中间接地被用到的情况下。除了你的专业知识之外，如果你能够证明或者展示自己对专业知识之外的知识，特别是对你申请的职位主要会运用的知识有所了解的时候，你会立刻建立起一个比别的应聘者强大得多的优势——一个综合的知识结构。

即便你没有一个可以拿得出手的官方的双学位(不管它是哲学、心理学、广告、艺术还是考古)，也不用紧张，因为你可以完全退而求其次，证明你拥有广泛的学习兴趣，并因此有一个非正式的有趣的知识结构。比方说你是学计算机的，但是如果你表示你最喜欢做的事情就是阅读《诗经》《论语》这样的古文；或者你是学新闻的，但是你对汽车行业具有丰富的知识。这些都能够成为你微妙的优势，成为面试官对你留下深刻印象和好感的源泉。因为一个兴趣广泛、知识渊博的人，才是一个有好奇心，愿意为知识和能力付

出时间钻研的人。在这一点上，你就已经胜出了那些4年里只懂得死读课本，两耳不闻窗外事的书虫。

似乎我还应该对那些原本专业就对口的学生说几句：别担心，你们的优势显而易见地还是存在着的。毕竟在面试中被问到相关商业和经济知识的时候，你们的知识准备要好过那些其他专业的学生。但是当其他专业的学生利用课余时间看了看会计和公司财务课本后就能回答出的问题，而你却不幸没有答出，那么你的处境在这种情况下当然会变得更加艰难。同时，即便你是天底下做这份工作专业最对口的唯一一个人，也不要忘记继续展示和证明你的学习能力和对工作的热情。要知道，许多半路出家的人——比方说数学系的去做文字编辑，医学院的去做作曲家——最终都做得比科班出身的还要好，不信你可以去看看王小波的小说，听听罗大佑的音乐。

Intelligent 和逻辑

如果说 knowledgeable 指的是有知识含量的聪明，smart 指的是有操作力的聪明，那么 intelligent 指的就应该是有逻辑的聪明了。一个人头脑是否清晰，说话、做事情、解决问题是否有逻辑，直接决定着这个人日后的沟通能力、分析能力和领导能力。

咨询公司案例面试的许多问题，有时候答案本身并不重要，而更重要的是找出一个可能的答案的过程。比方说一道问题问的是中国一年会消耗多少洗衣粉，做这道题目你必须要有清楚的逻辑：

中国一共有13亿人口，假设4亿人口住在城市，9亿人口住在农村。住在城市的人口中，假设平均一个家庭为4个人；而住在农村的人口中，假设平均一个家庭为6个人，那么城市的家庭数量为1亿个，农村的家庭数量为1.5亿个。假设城市的家庭一星期洗两次衣服，那么一年会洗96次衣服；农村的家庭一星期洗一次衣服，那么一年会洗48次衣服。每个家庭每次洗衣物会消耗洗衣粉15克。那么中国一年消耗的洗衣粉的总数就是： $(1\text{亿} \times 96\text{次} + 1.5\text{亿} \times 48\text{次}) \times 0.015\text{千克} = 2.52\text{亿千克}$ 。

通过这个例子，相信你也看到了逻辑的力量。只要逻辑清晰，再难的问题，通过分布化解、层层架设的方法，都可以迎刃而解。

Smart 和常识

Smart 在英语中更多的带有头脑灵活，会办事，机灵等，是一种带有“实践色彩”的聪明。光一个 smart 不过瘾，老外又喜欢用 street smart 这个词组来形容某些特别聪明的人。这些人在生活中、大街上培养起一种和普通人不一样的聪明劲，这种 street smart 里又包含着洞察世事、精明、反应灵敏、善于和敢于抓住机会的意思。

这种 street smart 据说在天性拘谨、善于服从规则和纪律的中国孩子身上看到的并不多。其实我觉得也不尽然。循规蹈矩、从小在真空中长大的学生身上当然没有，但是要说头脑灵活，学校里许多看上去老实，其实蔫儿坏蔫儿坏的机灵鬼还是很多的。但问题是，中国的学生们平时在大学的象牙塔里，关注的事情太有限，也缺乏热情和意识去扩大自己的活动半径，结果许多学生看上去很聪明，和他谈几句话就觉得这个人缺乏社会经验，头脑简单，或者，用我觉得更贴切的一句话，就是缺乏 common sense，缺乏常识。常识外延太广，我们只说说面试中的常识。面试中的常识包括这么几种：察言观色的常识，和面试官言语沟通中的常识，以及在回答问题中所需要的常识性背景知识。

前两种常识在都已经讲到很多，不妨让我们主要来看看回答问题中所需要的常识性问题。

在咨询公司的面试中，最重要的面试方式是案例面试。面试官给你一些简单的事实，或者一些基本的材料，提出一个问题，这就构成了一个案例。你的任务则是：通过和面试官沟通，找到更多的信息，同时运用你的背景知识和常识，有逻辑地找到案例的解决方法或者答案。

案例面试中有一大类的问题是估计某一个数值，比如说中国一年会消耗掉多少个灯泡？一架波音747飞机有多重？长城由多少块砖构成？北京的四环路有多长？等等。这种题目能够对被试者的逻辑性、计算能力、常识等等进行考核，因此受到咨询公司的喜爱。

比方说北京的四环路有多长这道题。当然，题目不是很难，但只应该考那些在北京住过一段时间的人才有意义。测算的方法有很多种，一种方法可以从北京的城区面积入手，城区面积大概是三环以内的面积，然后通过估算三环和四环之间的垂直距离，得出四环之内的北京面积，然后根据四环基本上是一个正方形的形状，开平方得出它一边的长度，继而得出周长。

另一种算法更加简单明了，但是要求有更多的生活常识：从北大打车到国贸走四环，不堵车的情况下

大概需要40元钱，这段距离大概是四环的1/3强，而北京的出租车前10公里是10元钱，而后每一公里12元，因此你可以简单地算出从北大到国贸的距离，从而得出四环路了。

所以说，很多时候是否具备某些生活的“常识”，就成了能否解答出问题的关键了。

关于 street smart 的最好的例解，我最近在网上看到了这样一个故事，尽管它是从老板的角度来写的，但是含义深长，值得好好玩味：

一个软件公司的老板面试一个有后台的大学生，给了他一个魔方，要这个大学生在周五之前把魔方转成六面都一样的拿回来。老板的朋友觉得老板用这样的题目来面试大学生不可思议。老板解释道：“咳！这个人有后台，我不好意思不要他，所以给他出个题考考他，以便到时候给他安排合适的职务。”

老板的朋友提醒说：“可能这个大学生会把魔方拆开，再一个个安上去。”

老板说：“如果他这样做就好了。这就说明他敢作敢为，可以从事开拓市场方面的工作。”

“那其他的做法呢？”

“现在的孩子都不玩魔方了，所以我不相信他能马上转好。如果他拿漆把六面刷出来，就说明他很有创意，可以从事软件开发部的工作；如果他今天下午就把魔方拿回来，就说明他非常聪明，领悟能力强，做我的助理最合适了；如果他星期三之前把魔方拿回来，说明他请教了人，也就是说他很有人缘，可以让他去客户服务部工作；如果他在我走之前拿回来，说明他勤劳肯干，从事低级程序员的工作没问题；如果他最终拿回来说他还是不会，那说明他人很老实，可以从事保管和财务的工作。可是如果他不拿回来，那我就爱莫能助了。”

原来如此！

第二天，老板高兴地告诉他的朋友：“那个大学生我要定了。他今天早上把魔方还给了我。你猜怎么的？他新买了一个魔方给我！他说：‘你的魔方我转来转去都无法还原，所以我新买了一个，它比你的那个更大、更灵活！’”

“这说明什么？”朋友问。

老板压低了声音：“他绝对是做盗版的好材料！”

分享四：

麦肯锡应聘面试全部流程详解

1) 宣讲会

check 了一下，宣讲会是在10月26日晚上6:30，光彪楼，那叫 people mountain people sea 阿，人气果然超高…… 比较 impress 的是 partner 回答问题时候逻辑清楚，滴水不漏。还有就是介绍了一下两个职位：BA(Business Analyst)和 JIA(Junior Information Analyst)。大家可能对 BA 了解更多一点，就是传说中的大牛们去的地方，跟着 project 经常出差，JIA 就是我等的职位了，呵呵，一般 back office 比较多，收集数据分析之类的，support BA，不会那么累，不过当然在各方面学到的东西肯定不如 BA 多，ms JIA 在1~2年可能会转为 BA。(以上内容不确切之处还请大牛们勘误)

2) 一面(电面)

又 check 了一下，电面是在11/21，恩~当时自己在回学校的车上睡觉被手机铃声惊醒，然后 apologize 了一下，希望对方10min 之后再 call 过来，匆忙的在后面一站下了车，找安静点的地方接电话。整个电面过程也就5~10min 的样子。打电话的 JJ 超超 nice 的，又温柔，完全不是之前人们说的那种 mcker 很 aggressive 的感觉(偶也完全不是，hoho)。主要问了我为什么选择 consulting，为什么选择 mck。都是很 common 的问题。还有就是别人是怎么评价你的。后记：似乎 mck 的电面发的还是挺多的，感觉比很多 Fortune 500 的第一轮笔/面试的比例都要高。所以大家不要怕，只要 resume 不错有 potential 的，mck 都会给机会。

3) 二面

似乎是一周后吧，收到二面的通知，当时也不知道是什么形式，面多久所以蛮慌的，突击了 case(很谢谢很谢谢 Stephanie 的言传身教，呵呵)。当时是在瑞安 office 面的(现在搬啦，更赞，哈哈)，一个也很 nice 的 JJ 面的，似乎是 industry 那边的，对着 resume 问了些问题，还有爱好阿，业余怎么安排之类的 common 问题，之后就开始做 market sizing 的小 case，当时是要求估算上海有多少个游泳池，上午

一个同学是估算上海有多少屈臣氏的矿泉水，然后偶就按照类别 break down 了一下 blablabla，其实心里还是比较忐忑的，没想到 JJ 似乎很满足，跟偶说了一句话偶过了3秒钟才反应过来：“好了，你预备下一轮吧”。那时候一直觉得自己会和 mck 的 culture 不是很 fit 一面肯定会被 bs，没想到竟然过了，感动阿感动，呵呵。之后 JJ 很 nice 的跟我说了很多有关 JIA 的情况，说大家都不是很了解 JIA，给了很多 personal advice，还提点了一下作为女生比较好的 career path，如 酬醜灌顶，只是当时的自己觉得能进 mck 还是做梦一样的事，恩……

4) 三面

三面比较复杂，是 group discussion。一共8个人，4个复旦，3个南大，还有偶，sigh，(SJTU 的 xdjm 们加油啊~)8人分成两队，尽量把相同学校的分开。每队一份厚厚的材料，似乎是三四十页的样子，全英文(噢，对了，前面忘了说，mck 除了最后一轮其他的都是用英文的，嗯~)之后做 presentation，介绍该公司的 background，业务阿，还有 key success factor。因为材料太多，所以每个人看一部分，然后 presentation 的时候每人说自己的那部分，当然 key success factor 还是需要大家一起讨论的。一个队做完之后，另一个队可以 challenge 提出问题，对方回答。那一轮我们那里8个人进了3个人的样子，比例还是挺高的，不知道其他组怎么样。

5) 四面

四面又是电面，sigh，问了 resume 上的东东，个人规划之类的，ms 是 hr assistant 打的电话，之后就是漫长的等待。

6) 五面

这一轮离上一轮隔了很久，那阵子有点慌 face to face interview，是一个 HKer，问了学校专业，为什么选择这个专业，career path，自己怎么评价在 group discussion 中的表现，扮演了什么 role，怎么看待 team work 之类的，一共5分钟的样子。

7) 六面

Sigh，希望大家看得不要不耐烦。六面的时候已经是一月份了，本来说这是最后一轮的，结果在面试前一天说 partner 希望 JIA 再加面一轮，当时心情落到谷底，而且是晚上9点半面的，嗯，你们没听错，9:30p. m. 偶又跑去了已经很熟悉瑞安，是一个很帅很灵的 consultant 面的。GG 一开始就放松偶的心情，说不要紧张，其实应该他紧张才对的因为他现在是在代表公司，一定要给我们留下很好的印象，说得偶一直呵呵直笑，唉，怎么会有这么 nice 的人呢。之后直奔主题，做 case——估算在早上7点半到9点进入上海市内环线的车辆数，偶就傻了，因为之前说是 partner 面不可能面 case 所以完全没预备，脑子空白没思路，什么 demand 阿，supply 阿，channel 阿统统忘了，只好说让偶 think for a minute 先，帅 gg 很 nice 的说，没关系没关系这不是做正规的 case 你随便说说就行了，想到哪里说道哪里，偶就更傻了。开始瞎掰，hoho，后来总算想出一种算法，帅 gg 笑着问“有没有其他方法算呢”，死掉一半脑细胞的偶又一傻，开始牺牲余下的可怜的脑细胞，反正 anyway 总算把 case 解决掉了，hoho，一身冷汗，极度忐忑……

8) 七面(final 面)

总算到 final 了，hoho，真不轻易啊，面我们的 partner 就是来交大作宣讲的那个。蛮重视成绩的，hoho，不过还好他问我的几方面还都可以，所在的班级比较非凡，又有保研资格所以没有太 challenge，终于，过了，娃哈哈!

分享五:

如今在麦肯锡中国公司大约有30个顾)，其中10是博士，60是 MBA，10是博士加 MBA，剩下的20是其它硕士学位和普通本科。而且想有所发展，就必须是 MBA 出身。现在麦肯锡在中国本科生的招聘范围只集中在复旦、交大、清华和北大四所高校，涉及的专业主要有外语、计算机和管理。

麦肯锡在面试时，有这么一个经典的问题：为什么你选择麦肯锡?回答：麦肯锡对我的职业生涯而言是一个很好的起点;我所学的，与麦肯锡的行业相符。这些答案都可以。但如果是：我加入了麦肯锡，我会努力工作。这就和问题相去甚远了。

面对麦肯锡这样优秀的企业，表现得过于谦卑，显得缺乏自信，一遍遍地重复说：我非常渴望为贵公

司服务。或表现得过于自信，好像他不是来应聘，而是来讨债，都不对。在面试时，你应该表现出的是你对这份工作的喜爱和你的雄心壮志。麦肯锡是一份工作，一份好工作，仅此而已。

分享六：

麦肯锡的人员70%来自具有MBA学历的人选，30%来自具有高级专业职位(法学博士、医学博士等)的人选，除了挑选应聘人员的工作经历和商业背景外，主要看重的是他们解决问题的能力。麦肯锡对初选人员要经过六轮面试，面试中通过提出商业案例来考查其实际分析和解决问题的能力。所以，一般局限于象牙塔中、没有实际经验的人获选机会不大。

公共问题：

1. 工作强度使得自己没有私事：强度跟项目有关，可以调剂，加班比较少，麦肯锡一周工作时间在60-80小时。
2. 简历关，淘汰率50%：一千多份 来挑40人来做面试。
3. 成绩是否重要：是个指标，可以给出相对排名。
4. 麦肯锡的待遇：本科生和研究生的进入职位是一样的。
5. 面试的时候用什么：英语+中文。
6. 专业背景知识在公司的作用如何：有工科背景学习经济理论和处理方式会很快，逻辑很强，但缺乏管理背景。
7. 麦肯锡跟其他咨询公司的优势在哪里：麦肯锡在中国的发展最好。
8. 麦肯锡的魔力。
9. 问题用英文写，简历在1-2页，成绩单可以不同学校出。
10. 本土化的问题。
11. 数学能力是体现什么呢：表现本身素质，而且在工作中也是有利工具。
12. 麦肯锡全球智能库是没有受限的，人也是麦肯锡的财富。
13. 麦肯锡怎么对待中国特色。
14. 麦肯锡解雇率：不进则走的原则，跟自己竞争，每年2/6月份的评价，要求在自己的个人时间纵轴上比较。
15. 员工的健康问题：参加健身俱乐部，有补贴，自己选择。
16. 麦肯锡在中国的业务发展策略：成长中，麦肯锡的全球策略和中国策略一致：为行业的塑造者和领导者服务。
17. 麦肯锡的研究是跟项目结合的，实用至上。跟学术研究的定义和重点是不同的。
18. 麦肯锡的员工平均年龄在中国还是比较年轻的。这个跟中国的发展刚刚起步有关。而且麦肯锡的招聘重点是学生，因为麦肯锡是很强的文化。麦肯锡平均的从咨询员到董事是6年，从毕业是7年，最快大概也要4年。

面试题目：

1. 中国一年消费多少香烟？
2. 如果发现一种技术，使原油从地下被开采到地面的成本为零，会对世界产生什么影响。
3. 某银行要推广自己的信用卡，应当采取什么方法
4. 麦肯锡兵败实达怎么解释
5. 估计无线通讯数据市场的容量。
6. 入世后发展航空业的建议。
7. 用收购的旧的老式家具为原材料做的仿古家具的市场容量。
8. 花旗银行信用卡进入中国的可行性分析。
9. 上海有多少个银行从业人员？
10. 一个大银行的老总某天心情不爽，就把对门的小银行给买了过来，然后就问该怎么进行收购。

个人建议：

1. 不要紧张，紧张的结果就是表现特别差。
2. 要培养自己扎实英文基础，口语要流利，书面表达要熟练和富有逻辑，把自己的想法充分表达出来。
3. Mckinsey 的咨询顾问真的很好，你完全可以把他当成你解决问题的伙伴，然后一起分析问题。
4. 要早做一些准备，如这样的 case 还是很有套路可循的。同样注意积累一些常识，如北京市的总人口，土地面积等。

7.3 面试小贴士

面试方面：

(1) 你可以不够帅，但你的形象要整洁，要多表现出你的自信，只有一种情况你的自信会被面试官认为是自傲，那就是你总是以你个人的形式来说成绩，只字不提别人的作用。这会让面试官觉得你过于自大，不会合作，不懂得 teamwork。

(2) 要准备面试最后向公司提的问题，不要问对抗性的问题，也不要提些让公司难堪的问题，他们可以巧妙的躲开，但你就准备玩完的，特别要注意问题的深度和提问方式。

(3) 要反复读自己的 cover letter 和 resume，了解自己的情况。这样才能避免自我介绍是吞吞吐吐，支支吾吾。

(4) 麦肯锡关注应聘者的学习能力，沟通能力和逻辑能力，作为应届毕业生，麦肯锡也关注应聘者的组织能力，学习成绩和做具行业特色案例分析的能力。可以有目的进行 case study 的练习。

(5) 面试前准备一个30秒左右的自我介绍，引 HR 进入自己设定的方向去。麦肯锡最喜欢的几个英文关键词是：develop/establish/motivate/accomplish/identify

麦肯锡公司的面经总结

近年来咨询业发展繁荣，吸引了越来越多的大学生踏入咨询行业的大门。那么，对于有志在咨询业有一番作为的青年大学生而言，什么样的素质和能力是咨询公司所需要的？

余进说：“我们(麦肯锡公司)选择的标准，第一、不断的上进、不断的精益求精的精神是非常重要的。我们公司之所以给客户创造很大的价值，就是因为我们能够不断地精益求精，提供不同于同行业其他公司的服务，这个背后是我们员工都有精益求精的精神。”“接下来就是分析问题和解决问题的能力，不是简单的算术题，而是让你置身于问题其中，你能知道问题在哪儿，然后能够很好地解决它。”

“另外一个团队合作精神，我们所有的工作就是在团队里，你不管在什么样的队伍里面都要有强烈的认识。最后是沟通能力。”对于担心自己经济专业背景不强的大学生，余进谈到：“在麦肯锡工作的人，学术背景是很多元的。有些人具有相关学术知识，有些人没有。事实上，对于行业内部的知识，客户自己更加清楚。所以，帮助客户分析问题、解决问题的能力才是更为重要的。”

据了解，咨询公司要求员工具有宽广的知识面，能够对各类信息进行评估并加以分析以及具有极强的接受新知识的能力。同时，国际视野的开拓和外语能力的提升也非常重要。不同的人进入咨询行业的职业规划也有所不同：是通过在咨询公司中学习管理技能，然后自主创业；还是一心一意做下去，直到企业高层；抑或是积累工作经验，为出国深造做更充分的准备。这些恐怕是希望进军咨询行业的大学生要首先认真思考的问题。

麦肯锡要求员工聪明苦干有野心

咨询究竟干什么？麦肯锡要什么样的人？怎样获得老板青睐？请听麦肯锡人自己说。给 CEO 出谋划策在普通人看来，所谓咨询就是出点子、想办法。但咨询业实际上应该分成3个层次：

第一个层次称为“战略咨询”，它的服务对象主要是 CEO 这样的企业高层人士；

第二个层次称为“操作咨询”，主要是为中层经理提供帮助；

还有一类称为“特定咨询”，意思是根据不同的需求提供不同的咨询服务。

而麦肯锡主要就是提供“战略咨询”的。在这个领域，它的主要对手包括波士顿咨询公司，AT&Kearney 和 BoozAllen。在麦肯锡看来，好经理是不分行业，不分具体功能的。一个好的经理能够管理好任何企业，就像公理，放之四海而皆准。因此麦肯锡就是当 CEO 在面临重大的不确定性时，帮助他分析情况，把各种因素量化，给其提供帮助。

聪明、苦干，有野心

对很多人来说，进入麦肯锡是梦寐以求的事。那么，大家自然关心麦肯锡的择才标准是什么？

第一，你得很聪明，是真的聪明。具体来说，表现在你的领悟力和学习能力上。比如说，你打交道的大多是 CEO，他们是他们的专家，有20年的行业经历。而你对他们行业而言，是个彻头彻尾的新手。在和 CEO 谈话的时候，你得很快理解他的意思，揣摩他的想法，明白真正困扰他的问题是什么。这就是一种实实在在的领悟能力。其次，你得迅速掌握该行业的信息，有时你手头会立即堆起一大摞的资料，如何在“汗牛充栋”中找到最关键的，这就是学习的能力。

第二，你得能吃苦。这个行业是以青春作代价的，每天平均工作15-16个小时，频频出差。结婚，谈朋友都只能委屈一下了。

第三，你得有野心，有干劲。麦肯锡是群贤毕至的地方，哪敢稍有懈怠。竞争压力、超人工作量都是很大的考验。想要在这样的环境下晋升，有两点很重要。第一，作为下属，你的目的是让头儿无事可干。你得让上司信任你，觉得把事情交给你很可靠。第二，得搞定客户，如果作为一个咨询人员，你服务的 CEO 习惯性地每逢重大决定都和你商量，征求你的意见，那么你就做到登峰造极了。

八、常见问题（FAQ）

申请

Q: 申请应包括哪些内容？

A: 请填写在线申请表格。不同职位有不同的要求，但总的来说，您需要提交个人简历/简历、申请信和非正式成绩单。

Q: 申请流程需要多久？

A: 一般情况下，从提交申请到最终决定的整个过程大约需要一个月。

Q: 应该以何种语言填写申请材料？

A: 若无特别说明，请用英语写简历。

Q: 面试以何种语言进行？

A: 面试以英文和中文进行（普通话和/或粤语），具体由分公司和面试官决定。

Q: 我能否申请麦肯锡其他分公司的职位？

A: 可以。我们会要求您填写一份申请表，并按顺序排列感兴趣的前四家分公司。要了解各分公司的详细信息，请访问 mckinsey.com 上的工作地点(英文)。

Q: 我应该何时申请？

A: 我们长期接受申请, 但我们希望您在职位描述所列出的建议日期前提交申请。

Q: 如果我申请一家分公司的职位没有成功, 还可以申请其他分公司的职位吗?

A: 我们要求您在至少 18 个月之后再重新申请。一家分公司所做出的决定就是全球麦肯锡公司的决定。

Q: 如果我已经别的地方工作了几年, 还能申请吗?

A: 是的, 我们欢迎有经验的应聘者。

Q: 如果我受雇于贵公司的某位客户或另一家咨询公司, 还能申请吗?

A: 麦肯锡的政策是绝不从客户或竞争对手那里挖人才。如果您受雇于我们的某位客户或竞争对手, 但确实希望申请麦肯锡的职位, 最终决定权在您的手里。我们将一视同仁地对待您的申请。

语言要求

Q: 大中华区分公司对语言有何要求?

A: 所有申请人都必须能讲流利的普通话(我们所说的“流利”是指能够用普通话主持业务会议, 并能够用普通话阅读和书写)和作为公司通用语言的英语。

职位

Q: 我符合哪些职位的条件?

A: 如果您是在校大学生或刚刚毕业不久, 或者您是几乎没有工作经验的硕士生, 我们会考虑向您提供商业分析员职位。

如果您目前正在攻读工商管理硕士或刚刚从商学院毕业, 我们会考虑向您提供咨询顾问职位。

如果您正在攻读高等专业学位(如硕士、博士、法律和医学学位), 我们也会考虑向您提供咨询顾问职位。

如果您是有经验的专业人士, 我们会根据您的经验和成绩来做个案考虑。

Q: 见习咨询顾问、初级咨询顾问和咨询顾问有何区别?

A: 麦肯锡的所有咨询人员都应该在项目的各个方面发挥积极作用: 发现问题、形成假定、计划以及进行访谈和分析、综合各种结论形成建议和帮助实施改进措施。我们给见习咨询顾问和初级咨询顾问更多时间, 帮助他们逐步成长为咨询顾问并开始管理团队。

向多家分公司申请

Q: 如果我对大中华区的多家分公司都有兴趣, 是否应该分别进行申请呢?

A: 在填写在线申请表的时候, 您可以按照自己的喜好对分公司进行排序。

重新向麦肯锡申请职位

Q: 如果我申请一家分公司的职位没有成功, 还可以申请其他分公司的职位吗?

A: 我们要求您在至少 18 个月之后再重新申请。一家分公司所做出的决定就是全球麦肯锡公司的决定。

简历筛选

Q: 如果我在学业上的表现没有达到要求, 你们还会考虑我的申请吗?

A: 一般来说, 我们希望您在学业上成绩突出。但是, 如果您在毕业后有杰出的成就, 我们同样会考虑您的申请。

教育背景

Q: 咨询顾问需要什么样的教育背景?

A: 大约有 52% 的咨询顾问具有国内或国外的商务专业背景。约 43% 具有工程专业背景。他们中间很多人都攻读了商务专业作为第二学位,但这并非必备条件。麦肯锡通过内部培训计划提供了多种获得必需的商务知识(如基本的财会和商业知识)的途径。我们的部分咨询顾问具有其他背景,如医学、法律或历史。

Q: 我正在考虑攻读工商管理硕士,这在申请麦肯锡的职位时会成为一种优势吗?

A: 任何一方面的突出表现在申请过程中都会对您有所帮助。工商管理硕士是否会对您申请麦肯锡的职位有所帮助,这取决于您目前的状态。——如果您是在校大学生,或者具有两年或两年以下的工作经验,那么我们建议您申请商业分析员。——如果您正在攻读博士学位并成功申请了麦肯锡的职位,您通常将有机会参加我们的“工商管理硕士精选课程”。这是一个为期三周的商务课程,旨在为没有接受过高级商务教育的咨询顾问提供有关基本商务技能、团队工作、客户关系和解决问题技巧的训练。——如果您具有二到十年出色的商务经验,那么工商管理硕士在您的申请中就并非必备条件。

在大中华区的各个分公司工作

Q: 到大中华区所有分公司工作的机会有多大?

A: 只要法律上允许您在大中华区的所有地区工作,那么您很有可能到其他地区做项目。

工作许可证

Q: 哪些人需要工作许可证?

A: 在香港,如果您有这些证件,则无需工作许可证:特区护照、永久居留权

在上海和北京,如果您有这些证件,则无需工作许可证:中华人民共和国护照

在台北,如果您有这些证件,则无需工作许可证:台湾地区护照和公民身份、有效的台湾地区身份证

如果您不属于以上任何一类,则需要工作许可证,并且提供给您的职位将有所限制,这取决于我们能否代表您获得所需证件。此过程可能需要数周时间,将由您当地的分公司操作。

我们的日常工作

Q: 一个项目通常需要多长时间?

A: 项目通常需要六个星期到三个月。

Q: 你们是否可以影响或者(可能的话)选择所做的项目吗?

A: 我们可以在在线的内部“项目市场”中表明自己的兴趣所在。该项目市场每周更新,说明即将到来的项目机会。然后我们的项目人员安排部门会尽可能调配供需之间的关系。从开始工作的一刻起,我们会鼓励所有的咨询顾问去面对不同的行业和解决不同的问题(如重组、并购、供应链)。几年后,我们会开始确定方向——特定的行业知识或特定的咨询业务知识。

Q: 为什么你们从来不谈有关客户的情况?

A: 我们不在公开场合谈论有关客户的情况,这是因为通常我们处理的都是高度敏感的商业问题。我们的理念是:通过维护客户的隐秘性,我们可以向客户提供最客观的咨询服务。

咨询顾问的生活

Q: 我一周工作多少小时?

A: 麦肯锡的每周工作时间变化很大。周末可能偶尔需要加班,但您可以通过自己掌控好时间来避免这种情况。您每周的工作时间将取决于您的工作或参与的项目。通常项目开始时,团队会讨论工作模式,此时将考虑到个体的需要并管理“工作量高峰期”。

Q: 是否要经常出差?

A: 我们相信只有到现场与客户一起工作,才能真正理解他们的问题并得出最佳解决方案。由于我们所服务的客户遍及各行各业,因此有许多项目都“不在本地”,因此咨询顾问通常每星期有三天需要出差。但是,我们鼓励所有的团队星期五都在各分公司本部办公。

Q: 我知道咨询是一项极具挑战性的工作,那么我能有哪些灵活性呢?

A: 您在处理项目时可以有自己的风格。在每个项目开始时,团队都会开会确定最佳的工作日程和风格。例如,有些团队成员可能不喜欢早上开会,而有些成员可能需要早点回家陪孩子。这就要求团队的每个成员都能坦率地说出自己的想法,从而确保个人的需要能得到最大程度的满足。各分公司还实施了提倡灵活性的计划。

Q: 是否可以由于旅行、教育或家庭的原因而请假呢?

A: 麦肯锡一直尽可能灵活地满足咨询顾问的需要,因此有很多人都会在项目间隙请假,或者参加一段时间的兼职项目。这个问题需要咨询顾问单独与分公司讨论协调。

Q: 什么时候可以开始工作?

A: 我们每年都有一些入门课程(基础咨询入门)。我们希望您先参加一个这样的课程,因此开始工作的日期在一定程度上取决于课程的安排。

麦肯锡职业生涯规划

Q: 你们有多少内部培训?

A: 所有的新员工在开始工作前都要参加为期一周的培训课程(基础咨询入门)。所有的非商务专业学生都必须完成为期三周的工商管理硕士精选课程。在最初的4-5年,所有的咨询顾问每年都要花几周的时间参加培训和会议。

Q: 我何时及如何专攻某一咨询领域?

A: 几年之后,多数咨询顾问都选择专攻某一行业或职能领域,如金融、零售或电信。

Q: 我有机会到国外工作吗?

A: 您有很多机会参与短期的国外项目。

Q: 调动到海外麦肯锡分公司是机会还是要求?

A: 是机会。我们的“公司一体化”理念的其中一个优势即体现在,通常在公司工作两三年后,您就有机会出国工作。这通常由员工个人、大中华区的董事及海外的目的地分公司协商决定。

Q: 如果我参加了一个交流计划,如碧玉计划或亚洲中心见习咨询顾问计划,并想待更长时间,公司会如何处理?

A: 在申请交流计划时,我们会询问您是否有意回大中华区分公司工作。如果您不想回到大中华区分公司,我们会要求您直接申请该目标分公司。但是,如果您本来打算回到大中华区分公司,但由于个人原因希望在交流的分公司继续工作,我们会与您协商以找到最佳解决方案