

群面案例：

假设你是某面包公司的业务员。现在公司派你去偏远地区销毁一卡车的过期面包（不会致命的，无损于身体健康）。在行进的途中，刚好遇到一群饥饿的难民堵住了去路，因为他们坚信你所坐的卡车里有能吃的东西。这时报到难民动向的记者也刚好赶来。对于难民来说，他们肯定要解决饥饿问题；对于记者来说，他是要报道事实的；对于你业务员来说，你是要销毁面包的。现在要求你既要解决难民的饥饿问题，让他们吃这些过期的面包（不会致命的，无损于身体健康），以便销毁这些面包，又要不让记者报到过期面包的这一事实？请问你将如何处理？说明：1、面包不会致命。2、不能贿赂记者。3、不能损害公司形象。

案例分析：

1、案例角色：业务员、记者、一群难民。

2、利益分析：

单方利益分析：

- 1) 对于难民来说，他们肯定要解决饥饿问题，绝不会放过这辆卡车上的食品；
- 2) 对于记者来说，他是要报道事实的，寻求新闻价值最大化的；
- 3) 对于业务员来说，你是要销毁面包的；同时要维护公司信誉形象的。

双方利益分析

- 1) 难民与业务员：难民吃掉一卡车面包，不仅解决了自己的饥饿问题，也帮助业务员完成了销毁过期面包这个任务，因此在难民与消费者之间不存在利益冲突。
- 2) 难民与记者：记者寻求的是新闻价值最大化，而难民一直是记者挖掘新闻的素材；难民呢，也希望通过新闻媒体的报道，能够引起社会的关注，能够得到一些人道援助。
- 3) 业务员与记者：前面分析过了，难民是不会轻易放过这两卡车的。业务员与记者的最大利益冲突在于，如果难民吃了过期面包，那么事实的报道将有损于公司的形象。

应试者须知：

- (1) 用 3 分钟时间拟写讨论提纲；
- (2) 每人限 2 分钟阐述自己的基本观点；
- (3) 用 20 分钟时间进行自由交叉辩论并得出最后结论。在辩论过程中，应试者可更改自己原始的观点，但对新观点必须明确说明。

批注 [杨朝炯1]: 危机公关问题: 1、认清危机的本质及严重性 2、在不危及任何一方重大利益的前提下双方作出让步。

批注 [杨朝炯2]: 讨论的基础: 如何解决当前情况: 如何弥补损失。

参考处理分析办法：

1) 业务员不能主动给难民过期食品，而应僵持下去，让他们自动哄抢食品。在难民哄抢食品并开始吃的时候，业务员应大声疾呼，果断“伪叫”，假装阻止难民哄抢过期面包，同时大喊记者过来一起制止，这样可以向记者表明，业务员的本意即他根本就没有打算让难民吃过期的面包。

2) 业务员应及时打电话回总部，叫总部运来一车新鲜的面包，以解决难民的饥饿问题。并向总部解释发生的事情以及自己的解决方法。在这个过程中，难民由于饥饿难忍会“消费掉”一些过期面包。

3) 待总部新面包送来之际，应及时和记者沟通，做好企业公关。比如记者对此次事件的报道，会采访业务员，业务员就应该利用这个机会大打企业公关牌，比如为记者拟好明天报道的题目“过期食品遭哄抢，面包公司显真情”，等等。其实这些都是把这一危机事件当作公关危机来处理。

方案评估

本方案即解决了记者的报道问题，又消耗了一定的过期面包，同时还借助这一事件，大大宣传了企业的人文关怀精神和社会责任，其付出的代价仅仅是一卡车新面包而已，就算是几百万的广告都很难达到的这样的公共效应。

本次群面总结：

我个人觉得本次群面相当成功，体现出了“头脑风暴”的威力，短短 20 分钟就能切中要害，并提出了比参考分析更完善周全的结论。（鼓掌~）

下面我把今晚所涉及到的注意事项，简单做下总结，希望其他战友继续补充。

一、处理步骤（讨论思路）

处理危机事件，一般分两步：事中和事后。

1、事情发生时，实施措施要迅速稳妥。能产生积极影响的，要采取主动策略；可能出现不良影响的，采取**被动策略**（如本案例：被抢而非主动给与）。处理分两方面同时进行：第一，与现场当事人的沟通，第二，**与公司总部的沟通和询问**。

2、事情发生后，一定要有相关**善后公关工作**！比如讨论时大家所提到的：（1）通过记者媒体呼吁社会给与难民更多的关怀和帮助，并带头引导其他企业捐资捐款；（2）承诺面包虽然过期但绝无毒副作用，如果食用后出现身体不适——尽管可能不是因食用面包所引发的，也愿意承担一切医疗费用，济难民之所苦，突出本企业强烈的社会责任感！（当然首先须得到公司总部的同意）同时，也体现对公司产品质量的信任。

二、总结呈词时的注意方面

1、语速一定要平稳缓慢，吐词清晰，礼貌！（提醒下，最好多使用**谦辞和夸奖词**：大家好、很荣幸、很感谢、大家辛苦了、小组讨论结果很成功、某某的观点很新颖、很具有代表性等等）

2、适当穿插概括性、**华丽**语句，如：一揽子帮扶计划，人文关怀精神，个人利益再大也是小、企业（国家）利益再小也是大。

PS:处理危机事件，是对应试者反应能力和逻辑能力极大的考验，大家可以利用其他事件案例，比如上次的火车事故问题，或者三聚氰胺事件，等等。

包括西天取经、荒岛求生（2套不同题目的解答）、沙漠求生、鲁滨逊漂流、月球求生、彗星灾难逃生等，同时求解 华为群面题目之领导者成功因素排序

西天取经

题目：如果唐僧去西天取经，可以带八个人去，2 李魁，3 孔子，5 瓦特，7 林黛玉，1

郑和，9 武则天，4 牛顿，8 李白，请你把这八个人按照你的想带的意愿从强到弱排个序，并解释为什么这么排序。

解析：群面主要是考验团队配合、领导力等非技术素质。所以群面的题目一般都是有分歧的，没有标准答案，每个答案只要自己把理由列充分就能自圆其说。群面关键看是否能自圆其说，和其他成员的合作与沟通方面的东西。下面的答案仅供参考。

答案：郑和—李魁—武则天—牛顿—瓦特—孔子—李白—林黛玉

第一，选郑和，理由：郑和有丰富的远行经验，曾指挥数千上万人，及若干船队，还有他与途经各国打交道的优势，即一项任务的总指挥；

第二，选李魁，理由：西行，路途艰险，无数突发情况，需要武力的保障，没有武力作为坚强保障，什么也干不了。

第三，选武则天，武则天的生平：普通女子，普通才人，被太宗宠爱，太宗死后成尼姑，用计勾引高宗，变成宫里的贵人，用计谋清除异己，成为皇后，最后强势成帝。在这角色变化中，她应付皇宫里的勾心斗角，人际关系，处理得当，综合能力实属强大。

第四，选牛顿，物理学家，可以运用科学知识为西行中所碰到的问题解决，简单说就是用理论指导实践，例如，简单的物理知识，水的浮力，还有力的运用等等。

第五选瓦特，动手能力强，可以将牛顿的理论转化为实践，不失为取经路上的有一大助力。

第六选孔子，伦理道德，之乎者也，有理但也拘泥于礼法，对任务的执行，总体起阻碍作用

第七选李白，一介书生，空有文采，对任务执行无太大用处，但缺点明显，如只会抱怨，感叹怀才不遇，起阻碍作用。

第八，选林妹妹，特点是哭，还有体力弱。哭，会影响团体情绪，体力弱，影响队伍行进的速度，搞不好还要别人背她。起阻碍作用。

批注 [杨朝炯3]: 首先确定排序标准：
1、考虑人员对队伍的贡献 2、考虑人员会给队伍带来的拖累或危险 3、从合作角度来考虑。

批注 [杨朝炯4]: 领导不要轻易发表自己观点，提出引导词，让别人来发言。

批注 [杨朝炯5]: 对于团队问题，应该多考虑如何打造一个优秀的团队，而不只是单独考虑某个人对任务完成的推动作用或阻碍作用。---可以算着讨论的一个标准。

从排序上,即 1.指挥决策;2.武力保障;3.公关能力;4.科学知识;5.科学技术,6.礼法约束,7.浪漫消极,8.哭泣体弱。

前五名是从对任务的执行起到正作用的,后三名起的是负作用。其实执行一项任务,挑选需要的人,为任务的完成来服务。每个人物都有优点缺点,但是为了完成西天取经的任务,只能选择最合适的人选了

海难求生/鲁滨逊漂流/荒岛余生

题目:假设你是在海上漂流的鲁滨逊,手里有这几样东西:火柴、塑料布、镜子、食物、水和指南针。“现在你带不动那么多了,你最先扔哪样?最后保留哪样?”

镜子-水-食物-塑料布-指南针-火柴

镜子:镜子对你最重要。鲁滨逊有再多的食物也撑不到漂到陆地的那一天,保险的办法是利用镜子的反光向过往船只求救。

水:科学研究表明,在无食物的情况下,如果有充足的水供应,人的存活极限为 90 天。但如果没有水,在 16 至 23 摄氏度的气温下,人一般只能存活 10 天,如果处在 36 摄氏度的高温下,则仅能存活 3 天。

食物:生存所需,补充体力。

塑料布:海上昼夜温差大,塑料布一来可以御寒,二来可以捕捞海面浮出的鱼类(这里指的是一些生命力不强的鱼虾,或者死的)

指南针:船已经失去方向了,在茫茫大海中,指南针用处不大,反而有引诱了人离开失事地点的危机,与搜救队失之交臂。

火柴:没有可燃物,火柴基本无用处。

荒岛逃生记

题目背景：

私人飞机坠落在荒岛上，只有 6 人存活。这时逃生工具只有一个只能容纳一人的橡皮气球吊篮，没有水和食物。

角色分配：

- 1、孕妇：怀胎八月
- 2、发明家：正在研究新能源（可再生、无污染）汽车
- 3、医学家：经年研究爱滋病的治疗方案，已取得突破性进展
- 4、宇航员：即将远征火星，寻找适合人类居住的新星球
- 5、生态学家：负责热带雨林抢救工作组
- 6、流浪汉

解析：目标是全体获救，那么就必须要成功发送出求救信息，找到救援，但留下的人也要生存到救援队到来。

宇航员上热气球逃生，寻求救援，余下人员荒岛自救，等待救援。

宇航员：受过专门的生存训练，那也就意味着他搭乘热气球之后，活下来的机会最大。那么他找来救援人员以救活其它人的可能性也最大。

此外，剩下的人，却正好组成一个最佳的团队，也只有这些人通力配合才能在荒岛上存活下来，等到宇航员找来援兵。

生态学家了解自然环境，可以对食物、饮水等基本生理需求给出最佳建议，并且有抢救知识和经验。发明家动手能力强，可利用有限资源，将生态学家的知识转化为实际可用的生存用具，关键是在宇航员求救失败后，制作一些可以发出求救信号的工具。流浪汉有很强的逆境生活能力，医生可以对整个团队起医疗最用，孕妇首先不适宜外出求救，其次她需要医生的照料。

批注 [杨朝炯6]: 明确选人标准或选人目的。

- 1、以全体生存为目的则要选生存能力强的人上去。
- 2、以出去后为社会能做出的贡献为标准。
- 3、以留下的人能相互帮助，延长存活时间为目的。

批注 [杨朝炯7]: 压力题：假如你是某个角色，你将如何说服别人。

批注 [杨朝炯8]: 标准，考虑到团队。

批注 [杨朝炯9]: 提出团队这一概念将是一个加分点。

另解：

流浪汉：“驾驶热气球去求生很危险，你们几个人要么对人类有贡献，要么是一尸两命；与其让你们冒险，不如让我去冒这个险，我一定会带人回来救你们的。”

宇航员：受过专门的生存训练，那也就意味着他搭乘热气球之后，活下来的机会最大。那么他找来救援人员以救活其他人的可能性也最大。此外，剩下的四个人，却正好组成一个最佳的团队，也只有这些人通力配合才能在荒岛上存活下来，等到宇航员找来援兵。

很多人选择了孕妇，可这个题目的立意并不在于讨论生命的价值孰轻孰重，而是权衡利弊，寻找最优的求生方案。选择孕妇的人可能是仁慈的，可是却没有考虑这个方案的可操作性，试问一个站着都困难的孕妇如何操控热气球逃生，又怎么能把所有生的希望都寄托在一个行动不便的孕妇身上呢？

批注 [杨朝炯10]: 选择的标准一定要正确，要理智。

此外，也有一些这些题目的变种，如荒岛求生记等。这些面试题考查的是什么呢？恐怕如今广泛采用这些题目的中国公司也不清楚，撇掉心理测试以及聆听和解说能力，这些题考察的都是分类和计划能力，当然啦，还有一些常识也是不可缺少的。因此，个人觉得可按照“讨论前提（经济人、道德风险排除等） - - 目标（求生） - - 原则（全体获救第一位、有一人获取第一位，求生第一、求救第二，或按时间分长中短期策略等） - - 达到目的的条件（维持生存、求生必备工具等） - - 风险防范”的逻辑框架整理下思路，再有人控制时间、有人负责记录总结、有人用来反驳，也就可以完成这种面试啦。

面试一、内容

- 1、在炎热的八月，你乘坐的小型飞机在撒哈拉沙漠失事，机身严重撞毁，将会着火焚烧。
- 2、飞机燃烧前，你们只有十五分钟时间，从飞机中领取物品。
- 3、问题：在飞机失事中，如果你们只能从十五项物品中，挑选五项。在考虑沙漠的情况

批注 [杨朝炯11]: 题的条件：可以提供求救信号。

后，按物品的重要性，你们会怎样选择呢？请解释原因。

批注 [杨朝炯12]: 对于遇难问题，是原地等待救援还是自救，要先做选择。选择不同，需要的物品也就会不同。

二、沙漠情况

1、飞机的位置不能确定，只知道最近的城镇是附近七十公里的煤矿小城。

2、沙漠日间温度是 40 度，夜间温度随时骤降至 5 度。

批注 [杨朝炯13]: 首先读题，将体重隐含条件想出来。题中间接说：地图、指南针是没用的，晚上需要御寒的衣物。

三、假设

1、飞机上生还人数与你的小组人数相同。你们装束轻便，只穿着短袖 T 恤、牛仔裤、运动裤和运动鞋，每人都有一条手帕。

2、全组人都希望一起共同进退。

3、机上所有物品性能良好。

四、物品清单

请从以下十五项物品中，挑选最重要的五项：

1、一支闪光信号灯（内置四个电池）

2、一把军刀

3、一张该沙漠区的飞行地图

4、七件大号塑料雨衣

5、一个指南针

6、一个小型量器箱（内有温度计、气压计、雨量计等）

7、一把 45 口径手枪（已有子弹）

8、三个降落伞（有红白相间图案）

9、一瓶维他命丸（100 粒装）

10、十加仑饮用水

11、化妆镜

12、 七副太阳眼镜

13、 两加仑伏特加酒

14、 七件厚衣服

15、 一本《沙漠动物》百科全书

专家解题：

一位专家在沙漠研究求生问题,搜集了无数事件和生还者资料,得出以下结论:

- 1.化妆镜: 在各项物品中,镜子是获救的关键.镜子在太阳下可产生相等于七万支烛光;如反射太阳光线,地平线另一端也可看见.只要有一面镜,获救机会会有 80%
- 2.外套 1 件: 人体内有 40%是水份,流汗和呼吸会使水份消失,保持镇定可减低脱水速度.穿外套能减低皮肤表面的水份蒸发.如没有外套,维持生命的时间便减少一日.
- 3.四公升水: 如有以上两项物品,可生存三天.水有助减低脱水速度.口渴时,饮水可使头脑清醒.但身体开始脱水时,饮水也没有多大作用了.
- 4.手电筒: 电筒是在晚上最快最可靠的工具.有了化妆镜和手电筒,24 小时都可发出讯号;而且可用电筒作反光镜和玻璃做讯号,亦可作引火点燃之用.
- 5.降落伞: 可用作遮荫和发出讯号,用仙人掌做营杆,降落伞做营顶,可减低 20 度.
- 6.大军刀: 可切碎仙人掌或切割营杆,也有其他用途,可排于较前位置.
- 7.胶雨衣: 可做(集水器),在地上掘一个洞,用雨衣盖在上面,再在中间放一小石块,使之成漏斗形.日夜温度差距可使空气的水份附在雨衣上;将雨衣上的水滴在电筒中储存.这样做一天可提取 500 毫升的水,但也可消耗两倍可收集的水份.
- 8.手枪: 第二天之后,说话和行动已很困难.弹药有时要做起火之用,而国际求救讯号是连续三个短的符号.无数事件是因为求生者不能作声而没有给发现.还有枪柄可作槌仔用.
- 9.太阳眼镜: 在猛烈阳光下会有光盲症.用降落伞遮荫可避免眼睛受损,但用太阳眼镜更舒适.

10.纱布一箱: 沙漠湿度低,是最少传染病的地方.,但身体脱水会使血液凝结.

有事例纪录,有一男子身体内失去水份,而身上的衣服已撕破,倒在仙人掌和石上.

满身伤口但无流血,后来获救,饮水后伤口再度流血,纱布可当绳子或包扎保护之用.

11.指南针: 除用其反射面作发讯外,它并无用处,反而引诱了人离开失事地点的危机.

12.航空图: 可用作起火或厕纸用,亦会诱人走出沙漠.

13.书一本: 最大问题是脱水而非饥饿,打猎所得相等于失去水份,沙漠中也没什么动物可见.

进食亦需要大量的水以说明消化.

14.伏特加酒:剧烈的酒精会吸去人体水份,更可致命,它只能用作暂时降低体温之用.

15.盐片千片:人们过分高估盐的用途.如血液内盐份增加,同时也需要大量的水以降低身体内的含盐量.

背景资料

假设你现在是一名太空飞行船的队员,任务是与母船相约在月球上光亮一面的地方集合,但因机件故障,你的宇宙飞船在距离约定地方 200 公里之外堕落了,除了 15 件器材外,其余的器材都在堕落后坏掉了,你们能否生存下去取决于你们能否到达母船,所以你和你的同伴要决定那 15 个仪器对你们的生存至为重要。

请将以下十五件物品按重要性排好次序,并附上简单的解释。

项目	个人答案	小组答案	正确答案	原因
----	------	------	------	----

一盒火柴

浓缩食物

五十呎尼龙绳

降落伞的丝质布料

可携式发热器

两支点四五口径手枪

一盒脱脂奶粉

二百磅氧气桶

星际地图

救生艇

磁力指南针

五加仑水

讯号火箭

急救箱连注射用针筒

太阳能 FM 无线电收发器

月球求生记曾被送交美国太空总署置于得克萨斯州休斯顿载人宇航器中心，并由宇航人员设备部的专家定出答案。以下就是该十五件物品的排列次序，还有那些可能令你感到惊讶的原因。

项目	正确答案及原因
一盒火柴	15 由于月球没有氧气助燃，所以火柴差不多是完全没有用
浓缩食物	4 有效的能量补充途径
五十呎尼龙绳	6 可用于攀爬悬崖，亦可用于运送伤者
降落伞的丝质布料	8 阻隔太阳射线
可携式发热器	13 除了在黑暗的一边月面外就没想到用
两支点四五口径手枪	11 一个可能的推进方法
一盒脱脂奶粉	12 只是浓缩食物的翻版，但体积大得多

二百磅氧气桶	1 最迫切的生存需要
星际地图	3 基本的领航方法
救生艇	9 军用救生艇的二氧化碳气樽可用作推进剂
磁力指南针	14 月球磁场没有分成两极
五加仑水	2 补充在月面有光一面的大量体液流失
讯号火箭	10 与在视线范围内的母船发出讯号
急救箱连注射用针筒	7 配合宇宙飞行服上的接驳口
太阳能 FM 无线电收发器	5 提供短距离通讯

无领导小组讨论精选题目

题目一：

现在发生海难，一游艇上有八名游客等待救援，但是现在直升飞机每次只能够救一个人。游艇已坏，不停漏水。寒冷的冬天，刺骨的海水。游客情况：

- 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，善长管理，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。

请将这八名游客按照营救的先后顺序排序。

题目二：

批注 [杨朝炯14]: 分析情况，确定营救顺序的标准。

- 1、按照人对寒冷海水的承受力来救
- 2、按照社会贡献来救
- 3、确定一个有效减少争论的标准

批注 [杨朝炯15]: 排序时候应该考虑到待救人员可能会引起的争论。

你认为以工作为取向的领导是好领导呢还是以人为取向的领导是好领导？

批注 [杨朝炯16]: 多用辩论的方法，举例子，反问法等等

批注 [杨朝炯17]: 两难问题，没有确切正确答案。

题目三：

一个人要想拥有良好的人际关系，可能取决于许多重要的因素，例如：

在人际交往中表现得比较主动，待人热情，为人老实，办事能力强，占有较高的社会地位，兴趣爱好广泛，乐于帮助别人，对他人的内心世界有很好的洞察力，豁达、不在小事上斤斤计较，健谈，幽默，为了朋友能够牺牲个人利益，言谈举止有风度，情绪稳定性好，独立、有主见。

请你分别从上面所列出的这些因素中选择一个你认为是最重要的因素和一个最不重要的因素。

情境：你们正乘一艘科学考察船航行在大西洋的某个海域，考察船突然触礁并迅速下沉，队长下令全队立即上橡胶救生筏。据估计，离你们出事地点最近的陆地在正东南方向 100 海里处。救生筏上备有 15 件物品，除了这些物品以外，有些成员身上还有一些香烟、火柴和气体打火机。

现在队长要求你们每个人将救生筏上备用的 15 件物品挑选 5 件携带。附物品列表：

航海指南针、刀片剃须刀、救生圈（一箱）、镜子、压缩饼干（一箱）、小收音机（一台）、航海图（一套）、二锅头（一箱）、巧克力（二斤）、钓鱼工具（一套）、15 米缆绳、驱鲨剂（一箱）、饮用水、蚊帐、10 平方米**帆布**

批注 [杨朝炯18]: 看到这里了哦

题目六：

怎样才能提高下属的工作积极性？

题目七：

致腐败现象滋生蔓延的原因很多，有人把它归纳为以下十个方面：

1、所谓“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”，由于现在是社会主义初级阶段，市场经济

还不发达,人民群众的物质生活水平不高,贫富差距拉大,造成“笑贫不笑娼”等畸形心态;

2、商品经济、市场经济的负面效应诱发了“一切向钱看”,导致拜金主义和个人主义泛滥;

3、国家在惩治腐败问题上,政策太宽,打击无力;

4、精神文明建设没跟上,从而形成“一手硬一手软”的现象

5、与市场经济发展相配套的**制度与法律法规不健全;

6、十年动乱时期,国家穷、人民穷,腐败现象少。现在国富民强,所谓“饱暖思淫欲”,这助长了腐败的蔓延;

7、谁都恨腐败,但对反腐败问题却无能为力,有时自觉或不自觉地参与或助长腐败行为;

8、中国传统封建意识中的“当官发财”,“当大官发大财”,“不捞白不捞”等思想死灰复燃,一些干部“为人民服务”思想淡化;

9、随着改革开放的深入,西方不健康思潮涌入我国,给人们消极的影响;

10、有人认为,腐败在任何社会、任何国家都无法避免,它是人类社会无法根除的“毒瘤”。

你们认为上述十点,哪三项是导致腐败现象滋生蔓延的主要原因(只准列举三项)?并阐述你的理由

雀巢题：

辩论：选择越多，幸福是越多还是越少？

我方观点：选择越多，幸福越多

从生活出发，衣食住行四个方向找论据，校服、饭堂菜式、住房户型选择、出行交通工具等，都是选择越多越好。发散到平时的娱乐方式，如睡前听的音乐，电视节目的多样性等。结合当前找工，从招聘企业和应聘者出发，都是选择越多越好.....

横向分析在辩论赛中非常有用，给以让自己的队友从不同方面来论证观点，从而让所有人都 有话可说，有机会表现自己，而且对整个团队的表现都会给人一体的感觉。当时我们的反方所提的分论点并没有明显的逻辑关系，因此每个人起来发言的内容都差不多，重复性就很大了。另外一个好处是，自由辩论的时候，我们很容易主导话题，因为范围广，随便都能找到例子，可以从多点发起攻击。纵向分析：

这个主要是意识问题，很容易被忽略。很多时候在发表观点的时候，把这个意识用在补充说明的话会给人思维严密的感觉。具体是指自己的观点只适用于局部的时间范围，因为所有东西都是不断发展变化的。

万科题：

小组讨论：成功的定义？在骂声中成名，算不算成功？背景资料：章子怡，胡戈

横向分析：成功的定义可以分成两个方面来讨论（定标准），个人价值与社会价值。成功对于不同的人有不同的含义，即使是普通的老百姓，只要他对自己的工作、家庭和生活都感到满意，那么他就是成功了

纵向分析：一时与一生相结合，瞬间的辉煌不等于永恒。材料所提到的人物即使是成功，也是暂时的，还不能直接判断这个人的成功是一生的。

对于案例分析 case study，其实一般是用在培训而不是招聘中的。而在面试中的案例分析，其实跟无领导小组讨论差别不大，主要是侧重点不同。案例分析会更加关注得出结论的思考过程与理由。

无领导小组讨论面试真题分类精讲

一、开放式无领导小组讨论题目

开放式无领导小组讨论题目的答案范围很宽泛，几乎无法确定参考答案，只能凭借考官的主观判断结合考生的横向比较来给出评价，所以给考官带来一定的操作难度；但同时却给了考生极大的想象空间，考生回答问题时只需要考虑答案是否全面、是否有针对性，思路是否清晰、是否有新的观点和见解等，除此之外，考生可以自由发挥、自由想象。

如：1 你认为现在我国的主要环境污染是哪些？哪些污染的危害性最大？为什么？

2 一个领导干部最重要的任务是什么？

3 怎样才能提高下属的工作积极性？

4 中国足球队聘请外国教练对于中国足球的未来发展有什么影响？

5 中国如何才能成为世界强国？

对考官来讲，这种题容易出，但不容易对考生进行评价，因为此类问题不太容易引起考生之间的争辩；对于考生来说，这些问题的特点就是没有固定的答案，而且回答者容易产生共鸣。考生之间也不容易因为以上问题产生过多的争辩。正因为此类题目所测查考生的能力范围较为有限，所以在无领导小组讨论面试中此种类型的题目采用较少。

【考查核心】主要考查考生思考问题时是否全面，是否有针对性，思路是否清晰，是否有新的观点和见解等。

【答题策略】此类问题没有标准答案，考生完全可以以自己的知识积累进行回答，只要言之有理，条理清晰就是不错的答案，如果再能有新观点、新思路一定是优秀的答案。

【经典例题】你认为什么样的领导是好领导？

【解析】关于本题，考生可以从很多方面给出答案，如领导的人格魅力、领导艺术、领导的专业技能、领导的管理方法等来回答，可谓仁者见仁，智者见智，考生完全可以列出很多的优良品质来描绘自己心目中的完美领导形象。下面我们分别从五个方面给出参考答案。

【参考答案】

思路一：我心目中的好领导应该是能够正确地认识自己、完善自己、并有着完美人格的领导。一是率先学习，不断完善自己；二是工作作风优良，职业道德感强；三是廉洁自律意识强，自我约束严；四是刚正不阿，对待下级公正公平、坦诚相待，和蔼可亲；五是能与上下级形成良好的互动关系，有能力打造优秀团队。

【点评】此答案采用完美无缺式的答题方式，把做一名好领导的各种要素尽可能地进行罗列，内容丰富。缺点是缺乏逻辑主线，层次稍嫌凌乱。

思路二：好的领导干部要过好“四关”：

第一，要过好权力关。领导的权力是人民给的，使用权力时必须牢记为人民服务的宗旨，全心全意为人民谋利益，切不可将权力视为己有、为己所用。

第二，要过好名利关。名和利伴随着我们每一个人，但共产党人是不求虚名、不争浮利的。领导不能随着职位升迁，工作取得成绩，放松政治、思想、道德的修养。名利思想是一种精神腐蚀剂，它会使人事业心消退，为人民服务的思想淡化。

第三，要过好法律关。法律是人类最伟大的发明，别的发明使人类学会了驾驭自然，而法律让人类学会了驾驭自己。各级领导是人民意志的执行人、代表者、捍卫者，为此，我们要从自身做起，用法律来保护人民的合法权益。这就要求领导必须学法、知法、守法、依法办事，用实际行动做依法治国的实践者。

第四，要过好群众关。人民群众是我们党力量的源泉，离开了人民群众，任何人都将一事无成。得民心、顺民意则兴盛，失民心、拂民意则衰亡，这是古今中外公认的真理。我们应该把党的事业和人民的需要放到第一位，把群众的忧虑和呼声作为我们从政的第一信号，想群众之所想，服务群众之所需，干群众之所盼，解群众之所忧。

【点评】此答案采用高屋建瓴式的答题方式，非常宏观地谈了做一名好领导关键的四个要点。论述充分，官气十足。但一般会给人作报告之嫌，缺乏生活气息，容易产生距离感。

思路三：一个好领导应当至少具备三个条件：一是要有足够的智力水平，见解有足够的高度和深度；二是要有比较强的领导能力，尽量让下级发挥出最大的能力；三是要有较高的情商，和下级相处收放自如，既有威信力又有亲和力。

【点评】此答案采用宁缺毋滥式的答题方式，只抓住好领导要具备的智商、情商以及领导能力三个方面来谈，一般考生很容易找到此种答题方式，观点也非常鲜明。缺点是内容稍嫌单薄。

思路四：好领导一要有凝聚力，能够营造整个团队的向心力；二要有敏锐的判断力，能够准确捕捉发展的趋势；三要有独特的思考能力，工作中有创新性；四要知人善用、因材施教，营造良好的人才空间；五要体恤下级，能对下级的贡献做出合理到位的评价，敢于承担责任，处处考虑团队大局。

【点评】此答案采用细致入微式的答题方式，仅从好领导应具备的细节入手，很好地从团队谈到了团队的个体。缺点是过多地从答题者的角度谈了对领导的要求。

思路五：是否是好领导，看要站在哪个角度来看，在上级领导的心中好领导要工作能力强，工作技能高，执行能力强，工作责任心强，工作效率高，心态要好，对组织要忠心，对

领导要尊敬,自我学习与上进心要强,有过硬的业务能力,在员工与领导的工作之间要有良好的人际关系,对上级领导要做到各项工作认真完成,对下级工作事项要全体员工认真做好与执行。但作为下级,我想对领导的适应能力也非常重要,不能仅仅考虑领导要具备什么素质。

【点评】此答案采用辩证分析的答题方式,多角度地谈了对于好领导的评价标准不能仅从一个角度来看,也还要考虑对领导的适应能力等等,虽然无法面面俱到,但因为采用了独特的表达方式,已经给了考官一个打高分的理由。

二、两难式无领导小组讨论题目

批注 [杨朝炯19]: 两难问题

两难式题目是让考生在两种互有利弊的答案中选择其中的一种。主要考查考生分析能力、语言表达能力以及说服力等。此类问题对考生而言,既通俗易懂,又能够引起充分的辩论;对考官而言,不但在编制题目方面比较方便,而且在评价考生方面也比较有效。但是,此种类型的题目需要注意两种备选答案具有同等程度的利弊,不能存在其中一个答案比另一个答案有很明显的选择性优势。比如:你认为一个单位是给你良好的发展机会对你有吸引力?还是给你比较可观的薪水更能吸引你?又如:如果给你吃葡萄,你会选择先吃已经有点发坏的葡萄还是选择好的葡萄先吃?为什么?

这类问题的特点就是无论你选择哪个答案都不会错,关键是看考生的个性和分析问题的能力与别人有什么不一样。无论选择哪个答案都要有自己的观点。还需要很有说服力的观点,这样的话就对考生提出了很高的要求。这类问题也能在一定程度上考查出来考生的素质和能力。

【考查核心】主要考查考生分析能力、语言表达能力以及说服力等。

【答题策略】回答此类试题需要在“两难”中选择“一难”,一旦选定答案,考生就要旁征博引来支持论证自己的选择,因为选择即观点。

【经典例题】假设您是市政府信息处的工作人员。信息处的重要职责是将关于本市政治、经济、生活等方面的重要信息每日摘要向市领导呈报。下面有两条信息:

信息一:某居民小区原有一个菜市场,在前一阶段的全市拆除违章建筑大行动中被拆除了。市政府一直没有重新给菜市场安排场地。这样,该小区的居民就要到距离小区很远的其他菜市场买菜,给居民尤其是家中仅有老人的生活带来极大的不便。居民呼吁市政府尽快解决该问题。

信息二:本市有一家国有企业,常年来一直亏损,开不出工资。本年初新厂长及领导班子上任后,通过完善内部管理,改变经营思路,半年多时间使企业扭亏为盈,成为本市利税大户。现在这家企业在银行贷款方面遇到了困难,该企业向市政府请求帮助,这笔贷款关系到这家企业的新项目是否能够投产。

由于各种原因,上述两条信息只能报一条给领导。

1. 请问,您认为应该将哪一条信息报给市领导?理由是什么?
2. 各小组成员发表自己的意见,对于不同的观点进行辩论后得出一个统一的意见。
3. 然后选举一位代表,汇报你们小组的意见,并阐述你们做出这种选择的原因。

【解析】关于本题无论选择哪个信息上报给领导，都是从工作出发。只不过选择不同的信息，所选用的理由应有所不同。比如选择第一条信息上报给领导，需要说明这是为民办实事，是以人为本的执法理念，是权为民所用，情为民所系的体现；如果选择第二条信息上报给领导，需要说明这是行使政府的管理协调职能，是为地方经济发展保驾护航，提供支持，是分内之事，是宏观大局，所以应优先考虑、优先解决。

【参考答案】

思路一：我认为应该将小区居民的请求给领导汇报。因为首先百姓利益无小事，更何况菜市场关系到众多家庭，且每天都必须面对。如果菜市场能早一天建成则可以使百姓早一天受益。其次，企业贷款的事情虽然也重要，但是从时间上考虑的话，并非可以一蹴而就，是需要做大量的调研协调工作的，所以可以从长计议。最后，修建菜市场这是为民办实事，是践行科学发展观，贯彻以人为本、执政为民的理念，是权为民所用，情为民所系的具体体现。

【点评】此答案观点鲜明，层次突出，既表达己方观点，又顾及另一方的感受，丝丝入扣，容易为人接受。

思路二：我认为应该将企业急需贷款的信息汇报给领导。因为首先该企业好不容易才走出困境，为政府甩掉了包袱，解决了大量职工就业，促进了地方社会稳定，政府理应关注并给予必要的帮助，这是政府行使管理协调职能，是分内之事；其次，该企业作为当地的利税大户，为当地经济发展提供了大力支持，现在需要当地政府来提供必要帮助，政府应责无旁贷为地方经济发展保驾护航；最后，既然要求只能汇报一条信息，只能有先有后，判断先后的标准应该从宏观大局出发来判断，而不能仅从微观细节来作政府决策。地方经济的振兴发展是宏观大局，所以企业贷款的问题应优先考虑、优先解决。

【点评】此答案立意较高，气势如虹，很容易统一大家的看法。另外大量谈到了对政府职能的理解，显示出了考生对角色的准确把握。

三、多选项无领导小组讨论题目

多选项题目是让考生在多种备选答案中选择其中有效的几种或对备选答案的重要性进行排序。这种问题主要考查考生分析问题、抓住问题本质等方面的能力。多选项题目往往没有一个确定的正确答案，考官从考生的选择或排序以及考生做出的理由陈述中，判断该考生的性格特点、心理特点以及与拟任职位的匹配性等多方面信息。多选项题目命题较难，但对于考生的测试效果较好，易于考查考生各个方面的能力和人格特点。下面我们看个题目：

设想你们是科学考察队队员，原打算在原始森林进行科学考察一个月返回。现在在考察中遇到地震与外界失去联系，只能靠大家自己想办法走出原始森林。在撤退过程中，你们必须挑选一些重要物品以便于你们撤出原始森林。

下面列了 13 项物品，为了确保安全撤离，你们这组人的任务就是按这些物品的重要性对他们进行重新排列，把第一重要的物品放在第一位，第二重要的物品放在第二位，依此类推，最不重要的放在最后。这些物品为：

- (1) 汽油打火机
- (2) 压缩饼干

- (3) 救生绳
- (4) 锋利的砍刀
- (5) 便携式取暖器
- (6) 小口径手枪
- (7) 一罐脱水牛奶
- (8) 两个 100 毫升的汽油瓶
- (9) 地图
- (10) 磁质指南针
- (11) 五加仑白酒
- (12) 急救箱
- (13) 太阳能发报机

请大家讨论，每人用 5 分钟给出自己的排列顺序并说明理由。

通过讨论，不同的人可能给出不同的答案，比如就第一重要物品来说，考生可能会选择压缩饼干，也可能选择发报机，这样就反映出了考生不同的性格和心理特点，选择压缩饼干的考生是把生存放在了第一位，认为只有保障生命才有脱险的希望，可见这种类型的考生性格和心理特点是务实、客观，但会缺少勇气和魄力；选择发报机的考生是把希望和信念放在了第一位，认为只要有发报机就有机会与外界取得联系，报告自己的位置以获得营救或帮助，可见这种考生的性格和心理特点是富有激情和信念，但缺少务实性和自主性。虽然没有正确答案，但是考官很容易根据职位的需求来选择最适合职位的考生，做到人职匹配，实现面试选拔的目的。

【考查核心】主要考查考生分析问题的实质，抓住问题本质方面的能力。

【答题策略】此类试题的备选项较多，需要考生把握关键环节、关键事务、紧急事件，选择时既要遵循急重轻缓原则，又要把握生命第一原则；既要合情合理，又要合乎法律政策。

四、操作式无领导小组讨论题目

操作式题目是提供材料、工具或道具，让考生利用所给的材料制造出一个或一些考官指定的物体来。主要考查考生的能动性、合作能力以及在一项工作中的实际操作能力。比如给考生一些材料，他们一起构建一座铁塔或者一座楼房的模型。这类问题，考查考生的操作行为比其他类型的问题要多一些，情景模拟的程度要大一些，但考查语言方面的能力则较少，因为主要是看他们的动手能力。此类操作类问题因为具有一定的技术性，同时也需要考官必须很好地准备所能用到的一切材料，对考官的要求和题目的要求都比较高。此类测试一般出现在技术性行业比较强的领域里，比如计算机操作网络维护工作，行政办事窗口单位等等，还有的就是组织协调部门等需要实际动手操作的职业。典型的例子比如要求用 Photoshop 这个软件为政府网站设计一个新闻照片的背景，看谁的设计有创新或者可以在设计过程中互相协作，这种测试是需要在现场就实际操作出来的。这类操作性问题也可以考查一个小组或者几个人的合作能力，但最能体现的是一个人的实际操作能力。

【考查核心】主要考查考生的主动性，合作能力以及在实际操作任务中所充当的角色。

【答题策略】思路合理，精诚团结，节约资源，讲求效率。

【经典例题】给每个小组一个鸡蛋，一些吸管和胶带，请小组在 20 分钟时间内想出一个办法，利用这些资源，让鸡蛋从 2 米的高空掉下来而不碎。最后选出一个人作演示和总结，并请每一个人对刚才的表现做总结。

【操作要求】成功完成任务；尽量节约资源。

操作式题目是一种面试技术岗位的好方法。但此种题目在公务员考试中很少采用，故此部分不再赘述。

小组面试经典试题，对拓展思路很有帮助哦~

组讨论的经典面试题目

某天上午，你们坐飞机从某城到某城，在经过一个没有人烟的雪野时，因大风雪飞机失事坠落到山林中。此时，气温低达 - 15 度。该机是双引擎机，可坐 10 人，失事后机身多处撞伤，并引发大火，飞机驾驶员及一名乘客死亡，其他 9 人则无重大伤害。

飞机驾驶员还来不及告诉大家飞机的正确位置时就死亡了。但在飞机失事之前，你曾注意到飞机的高度显示，飞机是在 3000M 左右。失事地点正好在雪线下不远，地面崎岖不平，树林茂密，乘客们穿着秋装，但每人有一件大衣。

15 件物品：该地区的航空地图、大型手电筒、四条毛毯、一支手枪及十发子弹、一支雪橇、一小瓶白酒、一面化妆用小镜子、一把小刀、四副太阳镜、三盒火柴、一瓶军用水、急救箱、十二小包花生米、一张塑料防水布、一支大蜡烛。

问题：在飞机爆炸之前，这群乘客从飞机中抢救出 15 件物品，请你将这 15 件物品按照对生存的重要性，挑选出 5 件最重要的东西并进行排序，并说明理由。

3.正式发言，畅谈见解。每人按顺序先作简单的自我介绍，接着再做正式发言。在做自

我介绍时要求大家尽可能简短，基本上就是说出自己的姓名，再向大家作一简单问候即可。随后，各参与者正式发言，谈谈自己心目中认为最重要的 5 件东西，以及很简炼地说出选择的原因，总时间控制在 5 分钟之内。

4.参与讨论，呈现自我，这是无领导小组讨论的最重要环节。在每个人按顺序发言完毕后，进行小组讨论阶段，会议组织者向各小组成员宣布在一个小时之内（视具体讨论材料复杂程度定），达成一个一致意见交给会议组织者，每人在讨论中的发言可以是对自己第一次发言的补充和修正，也可对他人的某一观点与方案进行分析或提出不同见解，更可在对大家提出的各种方案比较基础上，提出最有效、最可行的行动方案。之后，会议组织者让小组成员各抒己见，自由讨论。对小组成员的发言次数进行记录，并根据讨论评价表中的评价维度对各成员的关键发言进行打分评估。

5.角色模拟，总结发言。在小组达成一个一致意见后，会议组织者要求每人以组长身份进行 3 分钟的简短会议小结，总结发言顺序与之前正式介绍自己意见的顺序相反。此时，很多小组成员所犯的一个常见错误是局限于还在谈自身对小组意见的看法，而没有对整个小组的表现进行总体的点评。如果条件允许，可以布置一个类似于演讲台的桌子，配之以麦克风，让小组成员站在上面进行总结，这样，就可以对被评价者进行包括仪表风度、领导气质等各方面的综合评价。值得注意的是，在讨论会前，对于无领导小组讨论的基本流程、评价维度的设置和所包含的意义、评分标准、观察技巧以及其它对评价有负面干扰作用的心理现象（如首因效应、近因效应、晕轮效应等），讨论会组织者需要与各位评价专家进行充分的沟通，评价者的数量要求最少要 3、4 位以上，当然，会议组织者也可以是评价者之一。

6.小组讨论会结束后，会议组织者汇总评价专家的评估分数，把每位被评价者在无领导小组讨论中的表现得分誊写记录在案。请阅读背景材料，然后按要求进行讨论。

1、背景材料

《人物志》上有这么一句话：“故臣以自任为能，君以能用人能为能；臣以能言为能，君以能听为能；臣以能行为能，君以能赏罚为能。……”

伟人改变环境，能人利用环境，凡人适应环境，庸人服从环境。一个人的作为，可以改变自己的命运。老子、孔子、孟子等，当时的境况并不如意，但他们孜孜不倦地传播思想，启迪人们的心灵，让万代子孙受益，后人对他们的尊崇胜于帝王将相。秦王嬴政统一中国；汉文帝和汉景帝的“文景之治”；唐太宗的“贞观之治”；张骞出使西域；郑和六下西洋；戚继光抗击倭寇；岳飞抗金；郑成功收复台湾……邓小平实行改革开放，把中国带进小康社会。人们对他们的爱戴，不完全是基于他们的地位和身份，更是他们对国家、对民族的巨大贡献，是他们的卓越成就。

孔子云：“名不正则言不顺；言不顺则事不成。”有位是有为的基础，有了位才会有施展才能的空间。《论语·泰伯》：“子曰：不在其位，不谋其政。”阿基米德曾经说过：“如果给我一个支点，我可以把地球撬起来。”。列宁也说过：历史早已证明，伟大的革命斗争会造就伟大人物，使过去不可能发挥的天才发挥出来。

2、讨论要求

有人说：“有为才有位”，也有人说“有位才有为”，你同意哪一种说法？

无领导小组讨论试题评分参考答案

一、关于“有为才有位”

“有为才有位”的提法，有利于引导和激励人们奋发向上，努力进取，争作有所作为的强者。并且，如果付诸实践，对于人才量才使用，人尽其才、人尽其力，是大有裨益的。但是在有些地方和部门，有为者并非都有“位”，而无甚作为者占据重要位子的倒是不乏其例。

究其原因，固然是多方面的，但主要原因之一，恐怕与这些地方和部门还没有营造出有利于优秀人才脱颖而出的良好环境和机制不无关系。要想有位，必须有为。连基本的素质都不具备，光有一个善于钻营的头脑又有什么用？与其整日钻营，不如从现在开始埋头苦干。对于是真干还是在虚晃，上级领导还是心中有数。若是从本职岗位做起，从手上现有的事情做起，只要尽心尽力去干，就肯定会有所作为。毛主席不是说过么，前途是光明的，道路是曲折的。只要能干一行，爱一行，钻一行，专一行，何愁没有位子，没有更大的施展舞台？

然而，有些人并不这么认为。他们整天萎靡不振、懒散拖沓，不干工作，只想位子，一门心思走捷径、找门路，希冀借助外力为自己谋个一官半职。这样的人，不想想自己到底干了多少实事，做了多少业绩，整天患得患失，追名逐利，想的说的全是“位子”；看见别人当上了领导，只会嫉妒、嘲讽，甚至做小动作，打小报告，踩一下别人，以为自己就高了一点；而一旦自己失去了得到位子的机会，就怨天尤人，失落、颓废，却不从自身找原因，牢骚满腹，甚至给领导出难题、给同事使绊子、给有位子的同志添乱子，或者干脆破罐子破摔，混日子、当看客。这样的人永远也不可能有位子！

这次公开选拔领导干部，无疑对有作为的干部是一个好消息。让有作为的人上去，让浑浑噩噩的人下来，真能做到这一点，就是干部人事制度改革的一大进步。

二、关于“有位才有为”

第一，将“位”解释成职位，一个有序的社会，是一个各司其职的社会，每一个行业都有基础专业水平、特殊环境，所需要的经验和阅历正是这个行业的固定属性，是其他行业的

工作人员所不具备的。第二，“位”是指工作岗位，大学生只有先就业，找个立足之地，才能在工作岗位上展示出自己的能力。第三，不在其位，不谋其政，也难谋其政。对他人的职位以及所从事的事业，在不了解实情的情况下就提意见、出谋划策，这本身就是错误的。没有专业知识，又不能洞悉其行业特征。盲目加以介入只会适得其反。

历史上许许多多的事实证明“有位才有为”的道理。孔子是大有作为的人，他的学说主张都是经世致用的，然而他周游列国之间却屡屡碰壁，谁给他实现理想宏图的位置呢？贾谊和王勃少年才俊、满腹经纶，然而雄汉盛唐又有哪个当权者器重他们启用他们呢？他们分别于 33 岁、27 岁这个风华正茂的年龄非正常地离开了人世，可悲可叹！杜甫“穷年忧黎元，叹息肠内热”，也只是空有一腔热血，报国无门！辛弃疾文功武略风流倜傥，他的雄心壮志只能是“栏杆拍遍，无人会，登临意”，请缨无路！诸葛亮这个隆中的卧龙，他过惯了隐居的生活，“大梦谁先觉，平生我自知。草堂春睡足，窗外日迟迟。”“苟且性命于乱世，不求闻达于诸侯”，身在深山野林，心已天下三分，如不是刘备三顾茅庐委以重任，三国的历史必定重新改写。

从有位而有所作为来看，韩信萧何张良只有被委以重任，刘邦才可能赢得汉朝的天下；从有位而不一定有所作为来看，楚霸王项羽有的是血性人情，缺少的是手腕心计阴谋，他麾下的范增项伯徒有满腔策略，空有“竖子不足与谋”之愤，我们为之发出“跟错了主子”的惋惜，历史上有许多英才俊杰只因为跟在脓包主子后面而令人扼腕叹息。

“有为”的人不一定“有位”。在不少地方，真正说实话、办实事、老实巴交的“有为”之士经常得不到应有的重用；而那些善钻营、善心计、善阴谋，善于揣摩领导意图，唯上不唯书，违心不唯物的人却大行其道，如鱼得水。这是令人思考，发人警省的。