



无领导小组讨论面试真题分类精讲

关于无领导小组讨论，我们学习了第一回的内容之后还不够，第一回只是告诉了我们该如何去回答无领导小组讨论题目，我们只是掌握了宏观的理论和通用的答题技巧。这就好比是我们掌握了如何欣赏拳击这场体育比赛运动，但是如果我们想成为这项比赛的参加者并希望取得比赛的胜利，我们还要做大量的训练，掌握各种进攻和防守的招数。本编叫做无领导小组讨论面试之术，其目的正是让大家掌握具体答题技巧，这样我们不仅能够判断一道无领导小组讨论的题目该如何去回答，更重要的是我们还能给自己一个合理的且具有个人特色的答案，实现易定宏博士提出的“从僵化到固化、到优化、最终实现个性化”这一华图特有的面试培训目标，为学员面试成功奠定基础。

通过学习我们强调考生必须完成角色转变；必须完成思维方式转变，建立系统宏观辩证的思考方法；必须完成语言的转变。本节不仅要加深对各种考试模式和题型的认识，而且还要运用“三大转变”的要求。

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了罗列，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，它会使人的事业心消退，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；三是要有比较高的情商，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

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，在上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、多选式无领导小组讨论题目

多选式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。多选式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。多选式题目命题较难，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，合作能力以及在实操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，并请每一个人对自已刚才的表现做总结。

【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。

无领导小组讨论经典题目及参考答案

沙漠求生记

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。在考虑沙漠的情况后，按物品的重要性，你们会怎样选择呢？请解释原因。

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。

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：

一位專家在沙漠研究求生問題，搜集了無數事件和生還者資料，得出以下結論：

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. 大折刀：可切碎仙人掌或切割营杆，也有其它用途，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帮助消化。
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。

月球求生记

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片的地方集合，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时坏掉了，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

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

参考理由：

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？

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，或按时间分长短中短期策略等）——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

、无领导小组讨论

在这种形式中，应试者划分成每组人数四到八人不等，不指定负责人，大家地位平等，要求就某些争议性比较大的问题，例如干部提拔、工作任务分配、额外补助金分配等问题进行讨论。在某些情况下，还要求小组形成一致意见，并以书面形式汇报。每个组员都应在上面签字，以表示自己同意所做的汇报。在无领导小组讨论中，主考官评分的依据标准是：发言次数的多少；是否善于提出新的见解和方案；敢于发表不同的意见，支持或肯定别人的意见，坚持自己的正确意见；是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解争议，创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；看能否倾听别人意见，是否尊重别人，是否侵犯他人发言权。还要看语言表达能力如何，分析能力、概括和归纳总结不同意见的能

力如何、看发言的主动性、反应的灵敏性等等。

作为应试者，在进行无领导小组讨论时要注意以下几点：1、对自己充满信心。无领导小组讨论虽然是求职竞争者之间的“短兵相接”，但也不是特别难对付的可怕事情，因为各应试者还是一样的公平竞争。2、态度自然，有理有节。及时表达与人不同的意见和反驳别人别人先前的言论，也不要恶语相加，要做到一方面能够清楚表达自己的立场另一方面又不令别人难堪。3、不可滔滔不绝，垄断发言，也不能长期沉默，处处被动。每次发言都必须有条理、有根据。4、最好找机会成为小组讨论的主席，以展示自己引导讨论及总结的才能。尤其是对该问题无突出见解时，当主席实在是明智之举。

二、管理游戏

管理游戏也是面试的常用方法。在这类活动中，小组成员各分配一定的任务，必须合作才能较好地完成它。有时引入一些竞争因素，如三两个小组同时进行销售和进行市场占领。通过应试者在完成任务过程中所表现出来的行为来测评应试者的素质。下面是两个实例：例一、键盘销售。六个应试者一组扮演小型企业的管理委员会，对于给定的具有不同利润的键盘，每个小组成员均要投资、购买、股票控制及销售问题发表意见。主考官通过应试者行为表现的观察，关注小组讨论中自然形成的领导人以及其他成员的组织能力、思维的敏捷性及压力条件下的工作情况等。例二、小溪任务。给一组应试者滑轮、铁管、木板、绳索，要求他们把一根粗大的圆木和一块较大的岩石移到小溪的另一边。这个任务只有通过应试者的努力协作才能完成。主考官可以在客观的环境下，有效的观察应试者的领导特征、能力特征、智慧特征和社会关系特征等。管理游戏的优点是它能够突破实际工作情景时间与空间的限制，模拟内容真实感强，富有竞争性，具有趣味性。作为应试者，在做管理游戏时，既不要太紧张，也不要太随意。冷静思考，沉着应对，全身心投入，恰到好处的展示自己多方面才能。其他注意事项与无领导小组讨论类似。

三、角色扮演

角色扮演也是一种常见的情境模拟活动。有些主考官甚至经常采用“攻其不备”的方式，让应试者在毫无准备的情况下作出抉择，以考察应试者能否胜任某项工作。比如以招聘推销员为例，应试者刚刚坐下，毫无心理准备，主考官立即出示该公司的一种产品，请应试者当场向他推销。碰到这种情况，应最好事先做好准备，对该公司的产品不但要有概括的认识，而且要清楚那些产品的优点和缺点。此外，如果你对其产品确实也不必慌张，应以坦诚的态度承认对该产品不了解，又能巧妙地将自己熟悉的另一种产品向他推销，反守为攻，有可能赢得更好的印象。

管理游戏

参加汇丰银行倒数第二轮面试时，考官会告诉你经理生病了，你作为他的助手，要在两小时内看一叠材料，把事情按轻重缓急排个顺序。这是个难度颇高的游戏，按汇丰的说法，“参加面试的学生只有两类，‘差’和‘很差’。”

去年的题目是让你组织一次展览会，有安排展馆、接运货品等十几件琐碎的事情。像接运货物，汇丰不是直接告诉你细节，而是在材料中夹了几份传真：某家公司询问

你要不要运货物；对方提出建议，如果由你派人到码头运货，可以省一笔运费开支……等等。

做这个游戏时，不要犯方向性错误：试图按日期整理材料，那样你只会越来越糊涂。“差”的学生是像排扑克牌一样，按不同事件把材料归成一堆一堆，再作权衡即可。

团队+智力游戏

毕马威在新人培训时做过“鲁滨逊漂流”的游戏。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？”

标准答案是，镜子对你最重要。按他们的理论，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。据说，你个人得出的顺序会和标准答案差别很大，而经过小组讨论，结果可能会稍好一些。虽然是培训时玩的游戏，但去年已有一家IT公司“抄袭”了这个考题，只是把“海上漂流”改成了“荒岛余生”。

纯智力游戏

这类游戏往往有个“死穴”，只要你够聪明就可以“一招毙敌”。

拣豆子：你面前一个碗里混放着红豆和绿豆，再给两个空碗，要求你在10分钟内把红豆拣到一个碗，把绿豆放进另一个碗。这个游戏的奥妙在于，考官故意多给了你一个碗，不要上当，直接挑出红豆放到一个空碗里，挑完了，原来的碗里就只有绿豆了。

》值案：给你一机械糕，请你切成8份，分给在场的8人，但蛋糕盒里还要有一份。答案是：你只要把最后一份蛋糕连盒子端给第8个人就可以了。

第一次小组讨论是讲海上遇险，给 16 样物品，进行排序，因此只是作为一个“面试官”的身份看着他们三个在那里研究应该先丢什么先留什么。而其中我们也得出一些结论和经验，譬如一开始就要有人提出计时，合理安排每部分讨论的时间规划。譬如在讨论过程中出现的一些无意识的小动作应该尽量避免，像转笔之类。还有在讨论过程中观点不同时如何更好地顺大流，又不让人看出你是人云亦云。

昨天 silent 出题，我得以参与讨论。题目如下：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，擅长管理，曾将一大型企业扭亏为盈；
- 7.小学校长，53 岁，男，劳动模范，五一奖章获得者；
- 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。（3 分钟的阅题时间，1 分钟自我观点陈述，15 分钟的小组讨论，1 分钟的总结陈词）

说实话，真正实战的时候，发现三分钟很短。在“面试官”提示还有一分钟的时候，我只决定先救大学教授，经理人，校长和老师，同时肯定地让运动员垫后，而医生，大学生，将军始终难以抉择。在最后的收官阶段，脑海中概念还是比较模糊。因此当 silent 询问有谁想先讲的时候，我犹豫了。而机会，落在了 JL 身上，她在第一次的小组讨论中就展现出非凡的实力和经验，在这样的情况下，她很好地抓住表现的机会。

排序需要标准，当游戏规则确定之后自然就可以玩。她的标准有两个：

一：对社会的贡献。

二：自救能力。

在这样的标准下，教授，大学生，教师等排得较前。

而我在听完后就觉得，这样的排序，跟自己的答案有许多相似的地方，而前两个标准，也是不谋而合。因此，为了表示和她的不同，我加上了年龄以及性别的第三个衡量标准。但自我感觉在陈述的时候十分紧张，排序是排出来了，理由也稍微有点到，但一种展示的姿态无法较好表现。

RN 的结论几乎跟我们相反，大学生排在最前，运动员也得以位列第三。而教师则垫底。当然，她也有自己的标准，而标准，也是对社会的贡献。可见，标准相同的时候，由于细节方面没有考虑，结论也会大相径庭。

以下，是我们小组大概的讨论过程：

JL 一开始就提出利用其中前三分钟进行标准的重新确定，这是最重要的，而且也是必须的。在订立标准的时候，其实难度不算大，在这样的话题下，“对社会的贡献”是我们的首选，

而“自救能力”也毫无意外紧跟在后面，最后考虑的是年龄以及性别等因素。

RN 提出可以将里面的人进行分类。这也是接下来应该做的步骤。我们的讨论结果是：教授和大学生属于“科技类”，经理人归入“经济类”，医生当属“医学类”，而“教育类”的则有校长，老师。最后，将军和运动员并入“无人认领领域”，当作例外进行考虑。

在对社会的贡献的大前提下，再将分类进行排序：

科技，经济，教育，医学，例外。（原因阐述：科学技术是第一生产力；经济是上层建筑的基础，发展才是硬道理；建国军民，教育为先，国家要发展，还靠新一代；医学，例外，屈后）

科技，教授和大学生。教授先救，原因：1.他老（讨论中忘记提及年龄）；2.他正主持一个项目研究（也许是解决全球变暖的严峻问题），对人类有较大贡献。而大学生虽有潜力，但他正值壮年，自救能力应该较强。

经济，经理人，无人相争，毫无意外当选。

教育，先救女教师再救男校长。原因：优秀的教师对教育的良性促进作用更来得直接些，况且是女教师，应当先救。

医学，就救医生。

将军，运动员。因为拿过奥运金牌的年轻运动员，其身体素质应该会比正常人强，生存能力和自救能力方面都会比已经 69 岁的将军更有优势，因此运动员最后才救。

综上，排序为：教授，大学生，经理人，教师，校长，医生，将军，运动员。

在小组讨论中，由于人数少，而且都比较熟悉，因此在讨论过程中跟第一次的讨论一样无重大分歧，很和谐地解决问题得出答案。由于在标准的订立方面比较清晰而且迅速，因此在得出结论并反复检查之后，我们还是提前了 5 分钟。从以上的答案我们可以发现一个问题：69 岁的将军，居然放在了倒数第二的位置，在伦理方面是不合逻辑的。你说他身经百战，自救能力应该比较高似乎有些牵强，毕竟已是 69 岁高龄。而对社会的贡献方面，你是考察他过去的贡献，还是现在抑或将来可能作出的贡献？因此，把将军放在第七位，纯属无奈之举。而如果把放在最前面，又不符合我们的第一标准，难以自圆其说。

而在讨论过程中我们也出现了一些毛病，譬如之前我所说的年龄以及性别的标准，在讨论过程中几乎没有再次提及，而社会贡献这个最重要的标准似乎也没能够让 silent 这个面试官印象深刻。

由于我们提前得出结论，因此三个人都分别做了总结陈词。出现了一些必须解决的问题：

1.总结的时候，由于紧张或者是对讨论资料的不够熟悉，在总结的时候死死盯着材料照念，动作机械，缺少与面试官的眼神交流。这一点较为致命。
2.词汇单调，总结不出彩。在英语写作中我们尚且知道要用不同的句式，丰富的连接词来让整篇文章鲜活起来。但在中文总结上却犯了无意识的错误。内容固然重要，但总结也需要灵活使用恰当词汇来增强语言表达的效果。一个劲地“然后然后最后”，说者心虚，闻者心烦。

3.陈述或者总结的时候只强调自己的观点，忽略了他人一些合理的意见。当已经不再坚持自己观点的时候，没有用较好的语言进行过渡，让人觉得你转变太快，毫无挣扎地同意他人。

结论：

1. 小组讨论没有固定答案，面试官主要是要考察我们在讨论时所展现的一种思维方式，应变能力，沟通能力等各方面素质。因此，在讨论前，事先必须知道目标公司是什么类型的公司，有怎样的文化。（我们在接到题目时一起问“面试官”这是什么公司，可以看出公司的文化对讨论时标准的确定有较大影响作用）陈述观点时要给出相应的理由，有根有据。
2. 观点陈述时，如果害怕自己观点被人讲完自己没话说，那就争取第一个讲，有意识地训练脱稿 **Present** 的能力。可以偶尔看稿，但要眼神交流，总结时必须提醒自己注意这一点。如果没办法第一陈述，则需要仔细聆听，并记下他人一些较合理的观点以示尊重，并在自己陈述时有意识地提及。（最好不要照搬别人的原话，虽是旧酒，但用新瓶。）
3. 讨论的结果可能出现跟你之前的观点完全不同的情况。一味追求不同逆众人观点的做法，有些公司也许比较欣赏，但一般来讲，固执地坚持己见对自己是无益的。而当你决定追随大队的时候，你又不可以让面试官觉得你特像墙头草，而需要用一些过渡性句子巧妙地与别人的观点连接起来，借此说明你是在衡量了自己和别人的观点，经过缜密的思考之后才舍弃自己观点的。
4. 自己可以写个模板。在总结的时候可以用上。下面再根据刚才的题目所做出的结论，重新进行一次总结陈词：

面试官你好（面带微笑，有诚意滴看看面试官）。下面将由我代表我们的组员，向您陈述我们小组的最终意见。在讨论之后，我们的排序依次是：大学教授，大学生，经理人，中学教师，小学校长，外科医生，将军，最后是运动员。根据您给的时间，我们进行了以下的安排：4 分钟的标准订立，10 分钟的分类讨论，最后是 1 分钟的确切答案。在标准订立方面，小组成员的意见中没有太大的分歧，我们将“对社会的贡献程度”作为最重要的标准。生命无轻重之分，能够对营救次序起决定作用的，是被救人员所可以提供给整个社会的贡献的多少。仅仅确定这个标准是不全面的，因此我们还考虑了被救人员的自救能力，因为自救能力的高低，对营救次序的决定也起着关键的作用。根据所给的资料，我们在最后也把年龄以及性别归为考虑的因素，以求合理。

标准订立之后，我们有 10 分钟的分类讨论。首先我们把八名游客大致地分成四类，分别是：科技、经济、教育、医学、其他。在上面的标准下，我们把科技放在第一位，因为“科学技术是第一生产力”从宏观上讲，发展先进的科技有助于我们发展经济教育等社会的各个方面。随后是经济，经济是上层建筑的基础，打好经济方能发展社会；接着是教育，国家要发展，还需要培养新一代的接班人；第四位是医学，提高医学水平，有助于促进社会和谐。最后我们把不能明显分成一类归在其他部分。在分类解决之后，我们根据所给的人物进行排序。科技类里面有教授和大学生。我们选择先救教授，第一是他正主持一个科学项目研究，对人类有较大贡献，第二是年纪比较大，自救能力相对较差；而大学生虽有潜力，但他正值壮年，自救能力应该较强。经济类只有经理人，他擅长管理而且有成功的经验，这是我们社会经济发展所需要的人才；教育方面，有小学校长和中学教师，必须先救女教师，因为优秀的教师比校长对教育有着更为直接的良性促进作用，况且是中学教师是女性，自救能力较差，应当先救。由于医生属于医学类，在我们的大标准下，她是第六个被救的人。最后还剩下将军和运动员。由于将军年老，而拿过奥运金牌的运动员在身体素质方面具有较明显的优势，自救能力强，因此将军第七，运动员第八。

最后我将再次重复我们的排序，依次是：大学教授，大学生，经理人，中学教师，小学校长，外科医生，将军，最后是运动员。以上就是我们小组分析之后得出的结论。谢谢。

以上的总结都是“事后诸葛亮”，但希望可以让我们以后的小组讨论之路走得更顺畅些。有

什么不妥或者需要补充的地方，请不吝提出。

附：第一次小组讨论问题

情景：你们正乘坐一艘科学考察船航行在大西洋的某个海域。考察船突然触礁并立即下沉。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此正东南方向 1000 海里处。救生筏上备有以下物品，除这些之外，又有些同志身上还有香、火柴和气体打火机。

问题：现在要求按物品的重要性进行排序，在 25 分钟内定出统一方案。

物品：指南针、剃须刀、镜子、饮用水、蚊帐、机油、救生圈（一箱）、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 尺系缆绳、驱鲨剂一箱、30 平方尺雨布一块。