

无领导小组面试（群面）经验



群面，又叫无领导小组面试，是企业现在常用的一种面试形式。顾名思义，小组中，每一个面试者都是平等的，需要通过自己的努力，争取到小组公认的角色，并为小组讨论结果，贡献自己的力量。在这个过程中，展示给面试官的是你各方面的能力和素质，分析问题能力，沟通表达能力，团队合作能力，专业知识运用能力，情绪控制能力，领导力等等。

角色很重要，在整场面试中，角色清晰，并在自己选定的角色方向，贡献值最大，那你就 pass 了（注意，并不是 leader 更容易 pass，任何一个角色的 pass 机会都是均等的，只要你在选定的角色方向贡献最大）

如何选取自己的角色方向，需要考虑小组成员之间的能力、性格和专业构成（如你原先选定的方向，在面试中遇到一个更适合更优秀的人，那就没必要争着做了，可以选择其他相近的方向，或者担当这个方向的辅助角色），最重要的是根据自己平时生活和工作中，更善于做那个角色（与学生会工作中的职位无关，想想自己平时生活是启发别人思考多些呢，还是善于独自思考；是善于总结陈述呢，还是善于表达灵感；是善于遵循和执行纪律呢，还是鼓励自由和创新；是善于思路引导呢，还是执行思路；是善于大局观呢，还是善于解决具体的问题；是善于活跃讨论气氛呢，还是认真发现问题等等）。只有角色定位适合自己惯常的表现，才能更自然地，更出色地，在这个方向上，贡献最大。

参考角色：leader、第二 leader、time-keeper、记录总结员（比较适合女生的一个方向）、和事佬（团队润滑剂）、点子王（群面中占多数，在某个知识领域熟悉，有灵感，多建议，善于解决具体问题）。当然还有其他个性角色方向，只要你想出来，结合自己的性格和能力，知道如何担当，并在这个角色方向贡献最大，go ahead!

同一个角色，不同的人来担任，会有很多不同的表现。在这里，谈的是我理解中的角色，并谈谈如何在这个角色方向，贡献最大。

1. Leader 篇

很多人认为 leader 容易 pass，原因是 leader 的戏分多，表现时间和机会多，容易为自己加到更多的分数（如果职位要求 leadership 的话，加分就更多了）。

那么群面中，如何做一个出色的 leader 呢？

面试前，了解清楚参加面试同学的名字，学校和专业背景，爱好和特长等（不用问得太明显，闲聊时熟记于心），面试时，根据个人的专业和特长，恰当分工合作，并恰当地把各阶段的陈述和总结机会，让给恰当的同学。总之，在面试前，让大家认同和信任你，这比什么都重要。我们往往不是因为某句话有道理而相信，而是先信任了某个人，进而相信他说的话。所以，做 leader，面试前，多跟大家熟络尤为重要。

面试中，leader 领导团队的方式有很多种，而我认为思路引领是首选。只有团队成员信任你的思路，能出色解决面试问题时，他们才愿意配合你，一起来充实这个解决思路。这个思路不一定全部由自己提出，可以综合众人心智。你也在引导和总结其他同学思路的时候，体现自己的领导能力和团队合作能力。（群面中，我一般首先说话“我们遇到的是一个****问题，目的是要实现****，在讨论具体解决方法时，我们先确定一下总体解决思路。”“我先谈谈我的想法，大家看看补充和改进一下，好吗？我的思路是这样…”。往往我说完我的思路后，同学都普遍认同，并在这个总体思路，加进自己的建议，完善一下，就确定了我们的总体思路。接下来，我们就在总体思路的每个步骤上，讨论具体的执行方法，我也很自然地成为了小组的 leader。感谢小组成员把主要精力集中在方案解决上，感谢大家对我的信任和支持！在各公司的小组面试，我认识了一帮朋友，至今还一直保持联系。wish all of us!）

总体思路确定后，接着讨论具体的执行方法和步骤（有时案例题目较难，涉及很多方面的资源，困难和影响，一时难想到总体思路时，可以大家轮流发言，一起解读案例材料，然后慢慢思路成

型。但这种方式，会出现各说各的，耗费很多时间，却没有形成系统的思路。这个时候，需要 leader 记录和总结好各人的讲话要点，及时提炼出思路，并让大家在这个思路进一步讨论)。在讨论具体执行方案时，leader 的任务不是提点子，而是鼓励团队成员一起讨论，并在这个过程中有效控制讨论流程，让讨论总围绕着总体思路，一步步向目标进行。在这过程，要跟组员互动和反馈(比如，“你说的是降低成本吗?”，“那通过什么方式降低成本呢?”;“你讲的是重视员工培训和提高生产效率这两点吗?”，“其他同学的意见呢?”等等，多用疑问句，及时总结和综合团队成员的意见，也让组员积极反馈你)。

leader 还要注意的，是**机会分配问题**。要结合个人的专业优势，恰当地引导组员发挥自己的特长，为解决方案提专业的意见。(比如，“****你觉得从营销学上来看这个问题，你觉得应该怎么处理呢?”“****你学化学的，你觉得应该怎么避免环境污染问题呢?”等等。如果某个同学不怎么说话，或者争取不到说话的机会，leader 可以说“还有其他意见吗?要不我们听听****同学的意见。”)总之，发挥每一个小组成员的能力和知识优势，在规定的时间内，整合出完善的解决方案，这是 leader 的最大贡献方向。

leader 开发的交流，宽容，同理心(能理解组员的点子和心理变化)，总结能力等，在群面中，都是非常重要的。

最后谈谈，何谓 leadership?

leadership 并非意气指使，也不是所谓在其位谋其政，而是用自己的热情来拉动整个团队的前进，用良好的安排来确保团队计划的进行，以及用自己的知识和充分的分析来促成团队有效的讨论。leadership，永远脱离不了团队，永远在团队利益最大化中贡献最大。

2. Time-keeper

大家不要小看 time keeper 咯，在很多场群面中，我发现 time keeper 都 pass 了。为什么?

因为 time keeper 的团队合作和团队贡献很容易突显。但是，担当一个好 time keeper，却不是简单计算一下时间，那么容易的事情，里面有着学问在。下面谈谈，群面中，如何做一个出色的 time keeper。

time keeper 第一任务是时间管理。所以，time keeper 拿到案例题目和时间规定后，浏览一下案例，根据案例解决的困难所在，合适把时间段分块(面试前，通过交谈，可以初步判断那个同学可能是 leader，在面试时坐在他旁边，对时间分块前后，跟 leader 商量一下，争取做到时间分块与总体思路进展相匹配，这是一种比较稳妥的方法)。然后把自己的想法，跟组员说说(比如，“我们要讨论的是一个****问题，可能在解决****和****问题上，会遇到困难。我建议，在讨论前，我们先根据题目的情况，把面试时间这样分块，大家看看怎样?好吗?”，“大家先用 3 分钟来独自思考，写下大概方案，然后我们轮流讲一下自己的想法，每人一分半钟，一共是 12 分钟，接着，我们用 20 分钟来讨论，得到综合完善的方案，最后我们选出代表总结陈述，并给 5 分钟给他整理思路和准备总结。整个过程是 $3+12+20+5=40$ 分钟，而面试一共是 45 分钟，我们还有几分钟的机动时间。这样时间分块，大家觉得可行吗?”，“可行的话，好!那现在我们就开始吧!”)

(也见过有同学说，“我代表了，计时方便，我来计时吧!”，通过这种方式做成了 time keeper，简单直接，呵呵。但是如何做好，还是一件认真的事情。)

time keeper 在讨论过程中，要严格按讨论好的时间规划来管理时间，适当打断发言超时的同学(“时间到了，同学请先停一下，到下一个发言同学了。)，也适当引导大家谈话简洁扼要(“****你能用几个词总结一下你刚才的话吗?”，“简要一些，就说你思考的结论是什么呢?”，还可以通过赞扬的方式，比如“****讲到 ****这个问题，很有见地，现在的重点是解决****问题，大家觉得怎么办呢?”)

time keeper 还有个重要责任是，配合好 leader，引导组员在总体思路方向前进(这也是第二 leader 的一个重点)。当意识到 leader 需要时间和发言机会时，可以“下面，我们适当总结一

下刚才谈话的内容，听听****是怎样总结的。”，或者“刚才大家各说各的，我们先回到总体思路上。我们讨论到那一步了呢？”。（注意，time keeper 有时要唱黑脸，果断打断罗嗦或偏题的谈话，让讨论有效。放心好了，因为打断后，下一发言机会受益者不是你，所以大家不轻易对你反感的。当然，语气尽量婉转，巧妙。）

机动时间处理，也是 time keeper 发挥的时候。

如果剩余时间充足的话，可以把团队往前推动一下（“现在还剩 4 分钟，我们想想方案还可以完善吗？”，“我们把问题解决了，现在还有 4 分钟，大家讨论一下，以后怎么避免同样的生产问题发生吧！”）。

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

想 pass 吗？time keeper 是不错的一个选择！

3. 记录总结员

当团队成员吵得纷纷扰扰时，还有一个女生在认真记录着没一个人的讲话，并不停用各种记号，标记讲话内容的重点。这个女生就是群面中的 pass 王（做得好经常 pass。当然男生也可以担当。总的适合女生多一些）。

我尝试用男生的思维，来讲述一下这份适合女生的工作：群面中，如何做一个好的记录总结员。

(1) 记录清晰，重点标明

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

(2) 配合 leader，解决盲点，推进讨论（当然，能坐在 leader 身边就最好）

及时把关系到重要问题解决的发言，有创意的点子，重点清晰地指给或传给 leader 看。如发现某个重要问题还没讨论结果，就被叉开时，在恰当时提醒队友再讨论一下，也可以通过 leader 来引导大家再讨论。当团队成员讨论无目的时，要站出来，讲述清楚我们刚才讨论到那一步骤了，接下来讨论那个步骤。

(3) 恰当总结发言，争取做代表来总结陈述

在讨论收尾时，拿起本子，向着每一位组员，“大家的发言，我都记录在这个本子上，下面，我跟大家说说我记录的重点吧！”，当大家都看着你的时候，你一定要思路清晰地，重点突出地，把你整理出来的方案要点，逐条逐条讲出来，并在这个过程中，恰当点名赞扬一下某个同学的点子。最后“这是我们的讨论结果，记录在这里，下面哪个同学去做代表陈述，我把这个本子给他。”。其他组员肯定说，不用选了，就你了去说吧（呵呵，女生的优势充分发挥啦！）

当你没争取到代表陈述机会时，你也知道怎么发挥你本子的作用，是吗？

最后谈谈记录中的坏点子（如何判断坏点子，跟公司的文化和办事风格不匹配，跟解决问题的大局目标相冲突，或是节外生枝，不在本案例的讨论范围之内等等）吧。如果某个同学只提出一次的话，不占用太多讨论时间的话，就可只记下来，而不跟大家点明。如果再次被提出来，并引起大家的讨论的话，就要明确表态，参与引导讨论方向了。

记录总结员，说话最有分量，有根有据嘛！有分量的你，pass 肯定没问题啦

推荐：无领导小组面试攻略（群面攻略）

什么是小组面试?

小组面试俗称“群面”，比较科学的说法是叫做“无领导小组讨论”[就是传说中的“群殴”]。小组面试是近年来被越来越多外企、名企采用的面试方式，而且公务员招考中也正渐渐引用这种面试方式。小组面试的好处，一是节约时间，二是可以让应聘者在相对放松的环境中较为自如地发挥，从而全面考察应聘者的语言能力、思维能力和在团队中适合扮演的角色。

小组面试的方式，一般是若干应聘者组成一个小组，共同面对一个需要解决的问题，小组成员以讨论的方式，经过汇集各种观点，共同找出一个最合适的答案。小组面试的步骤一般是：一，接受问题，成员各自分别准备发言提纲；二，小组成员轮流发言，阐述自己观点；三，成员交叉讨论，渐渐得出最佳方案；四，解决方案总结并汇报讨论结果。

小组面试的常见问题

无领导小组讨论的试题从形式上而言，可以分为以下五种：

(1) 开放式问题

其答案的范围可以很广，很宽。主要考查考生们思考问题是否全面、是否有针对性，思路是否清晰，是否有新的观点和见解。例如：你认为什么样的领导是好领导?关于此问题，考生可以从很多方面，如领导的人格魅力、领导的才能、领导的亲和取向、领导的管理取向等来回答。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，所测查考生的能力范围较为有限。

(2) 两难问题

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。例如，你认为以工作为取向的领导是好领导还是以人为取向的领导是好领导?此类问题对考生而言，既通俗易懂，又能够引起充分的辩论；对于考官而言，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的是两种备选答案都具有同等程度的利弊，不存在其中一个答案比另一个答案有明显的选择性优势。

(3) 多项选择问题

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。主要考查考生分析问题、抓住问题本质等各方面的能力。例如：

1994年元月14日，你被调到某旅游饭店当总经理，上任后发现1993年第四季度没有完成上级下达的利润指标，其原因是该饭店存在着许多影响利润指标完成的问题，它们是：

- ①食堂伙食差、职工意见大，餐饮部饮食缺乏特色，服务又不好，对外宾缺乏吸引力，造成外宾到其他饭店就餐；
- ②分管组织人事工作的党委副书记调离一月余，人事安排无专人负责，不能调动职工积极性；
- ③客房、餐厅服务人员不懂外语，接待国外旅游者靠翻译；
- ④服务效率低，客房挂出“尽快打扫”门牌后，仍不能及时把房间整理干净，旅游外宾意见很大，纷纷投宿其他饭店；
- ⑤商品进货不当，造成有的商品脱销，有的商品积压；
- ⑥总服务台不能把市场信息、客房销售信息、财务收支信息、客人需求和意见等及时地传给总经理及客房部等有关部门；
- ⑦旅游旺季不敢超额订房，生怕发生纠纷而影响饭店声誉；
- ⑧饭店对上级的报告中有弄虚作假、夸大成绩、掩盖缺点的现象，而实际上确定的利润指标根本不符合本饭店实际情况；
- ⑨仓库管理混乱，吃大锅饭，物资堆放不规则，失窃严重；
- ⑩任人唯亲，有些局、公司干部的无能子女被安排到重要的工作岗位上。

请问：上述10项因素中，哪三项是造成去年第四季度利润指标不能完成的主要原因（只准列举三项）?请陈述你的理由。

此种类型的题目对于评价者来说，出题难度较大，但有利于揭示考生各个方面的能力和人格特点。

（4）操作性问题

这是给材料、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实际操作任务中所充当的角色特点。

此类问题，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，必须充分地准备需要用到的一切材料，对考官和题目的要求都比较高。

（5）资源争夺问题

此类问题适用于指定角色的无领导小组讨论，是让处于同等地位的考生就有限的资源进行分配，从而考查考生的语言表达能力、概括或总结能力、发言的积极性和反应的灵敏性等。如让考生担当各个分部门的经理并就一定数量的资金进行分配。因为要想获得更多的资源，自己必须要有理有据，必须能说服他人，所以此类问题能引起考生的充分辩论，也有利于考官对考生的评价，只是对试题的要求较高。

无领导小组面试2——过关技巧

小组面试中，如何表现会让过关的几率最大化

在面试小组中，每个人最直接的印象就是别人的风度、教养和见识。这三者都要靠个人的长期修养才能得来。在面试中这三者是通过发言的时机、发言的内容、何时停止、遭到反驳时的态度、倾听他人谈话时的态度等表现出来的。

首先，小组成员应该有自己的观点和主见，即使与别人意见一致时，也可以阐述自己的论据，补充别人发言的不足之处，而不要简单地附和说：“某某已经说过了，我与他的看法基本一致。”这样会使人感到你没主见，没个性，缺乏独立精神，甚至还会怀疑你其实根本就没有自己的观点，有欺骗的可能。当别人发言时，应该用目光注视对方，认真倾听，不要有下意识的小动作，更不要因对其观点不以为然而显出轻视、不屑一顾的表情，这样不尊重对方，会被HR认为是涵养不够。对于别人的不同意见，应在其陈述之后，沉着应付，不要感情用事，怒形于色，言语措词也不要带刺，保持冷静可以使头脑清晰，思维敏捷，更利于分析对方的观点，阐明自己的见解。要以理服人，尊重对方的意见，不能压制对方的发言，不要全面否定别人的观点，应该以探讨、交流的方式在较缓和的气氛中，充分表达自己的观点和见解。

在交谈中，谈话者要注意自己的态度和语气。有的人自命清高，很有思想，因而说起话来装腔作势，口若悬河，使别人没有时间反驳或发表自己的见解，而且轻视别人的思考能力。有的人认为自己能言善辩，为了引起众人的注意，“语不惊人死不休”，用夸张的语气谈话，甚至不惜危言耸听，哗众取宠。有的人喋喋不休，为了压制别人而有意无意地伤害别人的感情。这些人因为不懂得交谈中的基本礼仪，不但不能达到谈话的目的，反而只能给人留下傲慢、自私、放肆的印象，破坏了交谈的气氛，很难达到彼此沟通的目的。

——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，因为各个应试者都是一样地公平竞争。

——放下包袱，大胆开口，抢先发言。对于每个小组成员来说，机会只有一次，如果胆小怯场，沉默不语，不敢放声交谈，那就等于失去了考查的机会，结局自然不妙。当然，如果能在组织好表达材料的基础上，做到第一个发言，那效果就更好，给人的印象也最深。

——讲话停顿时显得像是在思考的样子，这么做能使你显得是那种想好了再说的人。这种做法在面对面的面试时是可以的，因为面试者可以看得出你在思考而且是想好了才回答。另外，在电话面试和可视会议系统面试时，不要做思考的停顿，否则会出现死气沉沉的缄默。

——论证充分，辩驳有力。小组讨论中，当然不是谁的嗓门大谁就得高分，HR是借此考查一

个人的语言能力、思维能力及业务能力，夸夸其谈，不着边际，胡言乱语，只会在大庭广众中出丑，将自己不利之处暴露无遗。语不在多而在于精，观点鲜明，论证严密，一语中的，可起到一鸣惊人的作用。及时表达与人不同的意见和反驳别人先前的言论，也不要恶语相加，要做到既能够清楚表达自己的立场，又不令别人难堪。

——尊重队友观点，友善待人，不恶语相向。相信每一个成员都想抓住机会多发言，以便“突显”自己。但为过分表现自己，对对方观点无端攻击、横加指责、恶语相向，往往只会导致自己最早出局。没有一个公司会聘用一个不重视合作、没有团队意识的人。

——千万别搞“一言堂”。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。

——准备纸笔，记录要点。随身携带一个小笔记本，在别人滔滔不绝地讨论时，你可以作些记录，表明你在注意听。

无领导小组面试 3——成功应付小组面试的几点建议

利用你的人际关系网。如果你知道自己将面对多个主试人，就可考虑是否能够通过人际关系了解到他们将重点问哪些问题，或者了解该企业会有哪些专门的问题要问。

尽可能地了解企业的情况。它的目标是什么，它的管理风格是什么，这些信息不仅将有助于你避免说错话，而且同样重要的是，可以让你知道应该重点强调自己的哪些品质，从而有利于主试人们将你看成是他们的“同道”。比如，如果该企业以工作安排紧张而出名，你就应该想到自己曾经有过的那些精力充沛或者乐于长时间工作的日子，进而在回答这些面试问题的时候特意突出强调这一点。

当你先被介绍给面试小组的成员时，向他们每一个人索取一张名片。尔后将这些名片一一摆放在自己的面前，以与他们各自所坐的位子相对应。如果觉得索要名片太别扭，可以用一张便条纸大致画一下各个主试人所坐的位置，并一一写上他们的姓名。在谈话中能够提及主试人的姓名，往往有利于你给对方留下一个好的印象。

对自己简历上的内容要非常熟悉。大多数的主试人往往可能将它作为双方谈话的起点。事先可以练习一下如何介绍自己的教育背景以及每次工作变换的情况。

不要怕提问题或不敢对自己在面试中观察到的情况坦率地表明观点。讲话时表现出自信的样子将有助于你给对方留下一个好的印象。比如，如果你觉察到面试有什么地方不对劲，或者也许有什么问题你回答得不够妥当，你便可以这样说：“我觉得现在的气氛似乎不太好，是不是什么地方我说的或者还没有说到的与你们所望的不同？”接着便应倾听和接受相应的反馈。这时，对于对方提出的问题你可以想办法澄清或进行解释，但切不可争辩。

应与各个提问者保持适当的目光交流。在回答某个主试人的提问时，同时也应与其他的面试官作短暂的目光交流。

保持积极的态度。就像在那些一对一的面试中一样，你应寻找机会向对方介绍自己具有哪些好的品质。

无领导小组面试 4——小组面试论辩技巧

在论辩中，要说服别人，需注意几个问题：

1 发言积极、主动

面试开始后，抢先亮出自己的观点，不仅可以给主考官留下较深的印象，而且还有可能引导和左右其他应试者的思想和见解，将他们的注意力吸引到自己的观点上来，从而争取充当小组中的领导角色。自己的观点表述完以后，还应认真听取别人的意见和看法，以弥补自己发言的不足，从而使自己的应答内容更趋完善。

2 奠定良好的人际关系基础

对方在考虑是否接受你的观点时，会首先考虑你与他的熟悉程度和友善程度，彼此的关系越亲密，就越容易接受你的观点。若他认为彼此是敌对的关系，那么对你的观点的拒绝就是对他的自我保护。

3 把握说服对方的机会

不要在对方情绪激动的时候力图使他改变观点。因为在情绪激动时，情感多于理智，过于逼迫反而可能使其更加坚持原有的观点，做出过火的行为，造成难以改变的结果。

4 言词要真诚可信

能够设身处地地站在对方立场上考虑问题，**理解对方的观点，在此基础上，找出彼此的共同点，引导对方接受自己的观点**，整个过程中态度要诚挚，用更深入的分析、更充分的证据来说服对方。

5 要抓住问题的实质，言简意赅

语言的攻击力和威慑力，归根到底来自于语言的真理性和鲜明性。反驳对方的观点不要恶语相加，敌视的态度不能达到有效反驳的目的。从心理学角度看，敌视的态度会使人产生一种反抗心理，因而很难倾听别人的意见。

6 论辩中要多摆事实，讲道理

要立场鲜明，态度严肃，语气坚定，这样可以使对方明确自己的观点，重视自己的意见。

7

可以运用先肯定后转折的技巧，拒绝接受对方的提议

当对方提出一种观点，而你不赞成时，可先肯定对方的说法，再转折一下，最后予以否定。肯定是手段，转折、否定是目的。先予肯定，可使对方在轻松的心理感受中，继续接受信息。尽管最终是转折了，但这样柔和地叙述反对意见，对方较易接受。这样即使自己能从难以反驳的困境中解脱出来，又使对方能在较平和的心境中接受。

8 广泛吸收，以求取胜

这其实是“后发制人”的策略，在面试开始后，不急于表述自己的看法，而是仔细倾听别人的发言。从中捕捉某些对于自己有用的信息，通过取人之长来补己之短。待自己的应答思路及内容都成熟以后，再精心地予以阐述，最终达到基于他人而又高于他人的目的。

另外，还有一些用法上的技巧：

1 在论辩中，如果自己处于被动的不利地位，就不要再纠缠于原来的话题，这时可以及时转移话题，或抓住对方的一个弱点。也可以从新的话题上向对方发起进攻，使自己变被动为主动。

2 如果发现自己有明显的错误，最好趁对方发觉并指出之前，自己主动承认，这样可以避免受到无可反驳的批评，又因为主动认错而显得有风度，还可以变被动为主动，消除对方的戒备心理。

3 不要主观臆断。日常生活中往往易于根据印象对某人的气质、性格作出判断，在小组讨论中，不要以此判断一个人的学识、论辩能力、观点和态度。如果先入为主，很可能不利于自己在论辩中的地位和能力的发挥。

4 不要太急于抢先，可以适当地保持沉默，仔细倾听其他人的意见，同时修正和完善自己的论点，充分吸收别人的优点。因为俗话说“旁观者清”，你了解各方的观点，又超脱其外，让人觉得你有仲裁的权力，又因为你已修正了自己的观点，吸收了别人的长处，发言就容易被各方接受。一般辩论的各方都不愿树敌太多，此时你包容了别人的看法理解了他们，就会使他们愿意接纳你。这样无形之中，你就能成为获得众人赞同、超越矛盾界限、沟通双方意见、驾驭全局的中心人物。

但也要注意，这其中你要真正能够把握、领会双方的观点，调和双方的矛盾，否则仅仅是模棱两可，无主见地耍滑头，是没有人真正会佩服你的。这时倒不如坚持自己的观点，成为其中的一员，也许你鲜明的观点，充足的论据，倒可以独树一帜，成为论辩一方的一员干将，同样也可以使你引起考官更多的注意。

无领导小组面试 5——重点提下小组面试的态度

小组讨论考察的是每个成员分析解决问题的能力，以及团队协作的能力和意识。HR 一般不直接参与，但是他会在一旁注视每个成员的举动，最后得出一个对每个成员的综合看法。

讨论其实是一个求同存异的过程，最后要达到某种共识，所以允许有意见的分歧，而且也是比较正常的，但是不要据理力争，试图压倒其他成员，这样会被认为缺乏团队精神，基本会被 PASS。你自己想吧，你们讨论的问题，在面试官看来根本不算什么，他们也不是要看你能做出多惊人的决策。可能的话尽量引导讨论方向，这样可以表现出你的领导能力。总之是顾全大局，与团队里的其他成员一道完成讨论任务。

小组讨论重要的是看你在讨论过程中扮演了什莫角色，比如说当讨论进入僵持阶段时，你要积极协调，积极调解，推动整个小组讨论的进程，而不是加入到争吵中，其实小组讨论最忌讳的就是大家毫无计划的叽叽喳喳乱争。主动参与，积极推进，必要时要学会妥协，以团队利益为中心，最不能要的就是个人英雄主义。

但是，也不能太局限于自己的角色。leader 只有一个，reporter 也只有一个，但往往被录用的人是个普通 member，为什么？那就是不管自己是什么角色，完成自己的角色，120%地完成，将你那个普通的成员角色做得比别人有特色有效果。

讨论发言时要面向小组成员，而不要看着老师。这一点很多人忽视了，因为你的讨论是和老师无关的啊！你的队员才是现在最重要的人。

无领导小组面试 6——小组面试的评估

小组面试的考察内容与评分方式

一般而言，对于小组面试的计分有以下三种方式：

- (1) 各考官对每个考生的每一个测评要素打分；
- (2) 不同的考官对不同考生的每一个测评要素打分；
- (3) 各考官分别对每个考生的某几个特定测评要素打分。

在具体实施期间，考官之间可根据考官水平和考官特长等具体情况，有针对性地选择使用某一种计分方式。

计分的内容一般包括三个方面：

(1) 语言方面。包括发言主动性、组织协调能力、口头表达能力、辩论说服能力、论点的正确性等，这些不同的要素应根据职位的不同有不同的权重得分。在具体实施过程中，可根据具体情况，确定测评的要素和各要素的权重，以和具体的岗位、职位相对应。

(2) 非语言方面。包括面部表情、身体姿势、语调、语速和手势。

(3) 个性特点。包括自信程度、进取心、责任心、情绪稳定性、反应灵活性等测评要素。

由此看来，应聘者的一举一动都看在 HR 的眼睛里，所有的细节都有可能成为决定应聘成败的因素。

举一个常用的评分方式

无领导小组讨论主要考察 9 项评测内容及权重（100）：

- 1、组织协调能力——15
- 2、逻辑分析能力——10
- 3、倾听尊重——14
- 4、表达能力——11
- 5、说服能力——8
- 6、情绪稳定性——15
- 7、自信心——8
- 8、主动性——10
- 9、反应灵活性——9

从以上可以看出，组织协调能力和情绪稳定性的比重相对大一点。

计分的办法是把评委给出的每项分数乘以该项目的权重，然后把各项分数相加，即得出你在无领导小组面试成绩总分。

知道了考察内容及评分标准，当你参加无领导小组讨论的时候你就知道如何控制你自己，以获得高分了。

无领导小组面试 7——小组面试实战记录

这里先看一个同学的面试经验：

在会议室门口，招聘人员给每位应聘者发了张纸条，上面是一段新闻材料，然后说“面试形式是无领导小组讨论，时间 30 分钟。材料你们先看 5 分钟，待会儿讨论这段材料有没有评论价值，评论点在哪里。”

进了房间，一名女生快言快语：“我是××大学新闻系的，先说两句。”她这“两句”足有 3 分钟长（太过长篇大论）；然后话题被另一女生抢去，“我不支持你这个观点，我认为……”这一“认为”更长（直接否定他人的错误行为）；另外几个人抢不到机会，只能干着急（缺乏主动性，而且即使无法说话，也应注意倾听，寻找问题，听出亮点）。我终于逮到了机会，心中窃喜的同时嘴却开始结巴，词不达意，我自己都不知道要说的观点是什么了（语言能力缺乏，逻辑混乱，情绪不能稳定）。后面的人说什么我都听不清、也不愿听了（不能融入小组讨论的整体氛围）。我知道我完了。

有了这次教训，回家后我和几个哥们凑到一起进行了几场“模拟面试”。

不久，我又获得面试机会，这家企业同样有“无领导小组讨论”环节。考官特别强调：“大家讨论发言时要面向小组成员，而不要看着老师。”这一点让我在面试后懊悔了好久，因为我在发言时怕老师们听不清，所以盯着一位老师讲开了，而那老师也就盯着我看，等我意识到这点，讨论已经进行了大半。半个小时后，要作结论了，我先发制人，言简意赅说出了我们的结论，最后的一点儿时间留给了整场比较沉默的一名考友，毕竟整个小组的力量和表现均衡也是小组得高分的保证。面试结束，大家似乎都对刚才的表现较为满意。但我知道我不一定会成功，因为在面试时丁点儿疏忽就会前功尽弃。的确，这次我还是没有成功。

第三次的题目是：每人 10 分钟时间准备，然后做 10 分钟自我介绍，顺序由抽签决定。正在女考官解释规则时，旁边的另一位男考官忽然说要再加一道必答题——薪酬期望。这是我最怕的呀，该怎么说才能让企业满意呢？而且我很不幸地抽到了第二的位置，但我还是马上让自己静下心来，沉着应对。

在所有人都陈述完毕后，女考官又发下了指令——用 3 分钟时间对在场的每位成员（包括自己）进行性格归类，自己确定归类标准，并给出归类理由。我暗自庆幸自己对每位发言都做了记录，因此陈述时底气十足。就在我以为要结束时，考官竟然又出了题目：每人写篇文章，主题是如果这次面试被拒，原因是什么，时限 15 分钟。虽然此时我已感觉精疲力竭，但仍满怀信心地“写作”，并把自己两次失败的体会也“揉”了进去。

这一次，我成功了。之所以成功，想来是我在整个讨论过程中，注意聆听，而且应变能力较强，同时也善总结吧。

无领导小组面试 8——小组面试案例实战练习

案例 海上自救

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大西洋正东南方向 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。

问题：现在队长要求你们每个人将救生筏上备用的 15 件物品按其在求生过程中的重要性进行排列，把最重要的物品放在第一位，次重要的放在第二位，直至第 15 件物品。请你们一起讨论，在 25 分钟内定出一个统一方案。

附：排序用的物品

指南针小收音机(一台)

剃须镜航海图(一套)

饮用水巧克力(二公斤)

蚊帐二锅头酒(一箱)

机油钓鱼工具(一套)

救生圈驱鲨剂(一箱)

压缩饼干(一箱)15 米细缆绳

30 平方尺雨布一块

案例 自选题目进行讨论

将面试考生 5~8 人分成一组，从下面题目中选择一个进行讨论，并同时记录讨论情况。

- (1)一个领导干部最重要的任务是什么？
- (2)怎样才能提高下属的工作积极性？
- (3)中国加入 WTO 对于国家行政机关工作人员的思想有什么影响？
- (4)聘请外国教练来华执教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？

案例 自行推荐人选

在一个没有领导的 5 人讨论小组中，面试考生要进行的是有关晋升决策的讨论。在讨论中，一个面试考生扮演最高级领导干部的角色，他们的上级发给他们一个简短的通知，要求在该 5 人中自

行选出一人准备接受提升。主考官发给每一个面试考生属于自己的模拟档案材料，小组用大约 1 小时的时间通过讨论挑选一人推荐给上级。

无领导小组面试 9——hr 看小组面试

无领导小组讨论是评价中心技术中经常使用的一种测评技术，采用情景模拟的方式对考生进行集体面试。它通过一定数目的考生组成一组(5—7 人)，进行一小时左右时间的与工作有关问题的讨论，讨论过程中不指定谁是领导，也不指定受测者应坐的位置，让受测者自行安排组织，评价者来观测考生的组织协调能力和口头表达能力，辩论的说服能力等各方面的能力和素质是否达到拟任岗位的要求，以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点是否符合拟任岗位的团体气氛，由此来综合评价考生之间的差别。

一、无领导小组讨论方法

在评价中心技术中，用于评估和选拔管理人员的情境模拟测试有两种：(1)小组作业(group exercise)：参与者处于这样一种情境，任务的圆满完成需要参与者们的密切协作。(2)个人作业(individual exercise)：测试要求参与者独立完成任务，无领导小组讨论属于前者，是评价中心中常用的一种技术，也是一种对应试者进行集体测试的方法。通过给一定数目的应试者一个与工作相关的问题，让他们进行一定时间长度的讨论，来检测应试者的组织协调能力，洞察力等的技巧，非言语沟通能力(如面部表情等)等各个方面的能力，以及自信程度等个性特点和行为风格，以评价应试者之间的优劣。

无领导小组讨论由一组应试者组成一个临时工作小组，讨论给定的问题，并做出决策，由于这个小组是临时拼凑的，并不指定谁是负责人，目的就在于考察应试者的表现，尤其是看谁会从中脱颖而出，成为自发的领导者。在无领导小组讨论中，或者不给应试者指定特别的角色(不定角色的无领导小组讨论)，或者只是给每个应试者指定一个彼此平等的角色(定角色的无领导小组讨论)，但这两种类型都不指定谁是领导，也并不指定每个应试者应该坐在哪个位置，而是让所有受测者自行安排，自行组织，评价者只是通过安排应试者的讨论题目，观察每个应试者的表现，给应试者的各个要素评分，从而对应试者的能力、素质水平做出判断。

二、无领导小组讨论的特点

(1)、无领导小组讨论的优点

领导小组讨论作为一种有效的测评工具，和其他测评工具比较起来，具有以下几个方面的优点：

能测试出笔试和单一面试所不能检测出的能力或者素质；

能观察到应试者之间的相互作用；

能依据应试者的行为特征来对其进行更加全面、合理的评价；

能够涉及到应试者的多种能力要素和个性特质；

能使应试者在相对无意之中暴露自己各个方面的特点，因此预测真实团队中的行为有很高的效度。

能使应试者有平等的发挥机会从而很快地表现出个体上的差异；

能节省时间。并且能对竞争同一岗位的应试者的表现进行同时比较(横向对比)；

应用范围广，能应用于非技术领域、技术领域、管理领域和其他专业领域等。

(2)、无领导小组讨论的缺点

对测试题目的要求较高；

对考官的评分技术要求较高，考官应该接受专门的培训；

对应试者的评价易受考官各个方面特别是主观意见的影响(如偏见和误解)，从而

导致考官对应试者评价结果的不一致；

应试者有存在做戏，表演或者伪装的可能性；

指定角色的随意性，可能导致应试者之间地位的不平等；

应试者的经验可以影响其能力的真正表现。

(3)、无领导小组讨论的评价标准

在无领导小组讨论中，考官评价的依据标准主要是：

受测者参与有效发言次数的多少；

受测者是否有随时消除紧张气氛，说服别人，调节争议，创造一个使不大开口讲话的人也想发言的气氛的能力，并最终使众人达成一致意见；

受测者是否能提出自己的见解和方案，同时敢于发表不同意见，并支持或肯定别人的意见，在坚持自己的正确意见基础上根据别人的意见发表自己的观点。

受测者能否倾听他人意见，并互相尊重，在别人发言的时候不强行插嘴；

受测者语言表达、分析问题、概括或归纳总结不同方面意见的能力；

受测者反应的灵敏性、概括的准确性、发言的主动性等。

三、无领导小组讨论试题的形式见无领导小组面试1——group interview 介绍

四、分析职位的要求

可以对职位进行详细的分析，也可以仅凭主观判断确定几个关键的任职资格。在此我们推荐后一种。因为根据 80/20 原则，我们只需要把注意力集中在几个关键的指标上，甚至 1 个指标就可以了。例如“客户服务经理”这个职位，我们可以挑选出“灵活性”、“口才与说服能力”、“人际关系能力”等几个关键指标。

选择关键指标，通常可以从个性、态度、能力、知识和经验五个方面来考虑。个性、态度与能力是完成工作的一些软性指标，它们在很大程度上影响任职者的工作绩效，而且通常容易通过观察而得出直接的判断。知识和经验则是完成工作所必需的必要性指标，有经验的人员可以通过观察应聘者在与工作高度相关的测试题目上的表现做出较为准确的判断。

五、小组讨论的题目和方式设计

小组讨论的题目最好与职位本身相关，这是因为在所有的甄选方式中，工作模拟（work simulation）有着极高的效度，而且这种方式的设计与实施也相对较为容易。可以直接从日常工作中选取一个片断，或者是挑选出该职位经常会遇到的难题，作为讨论的题目。还是以“客户服务经理”为例，这个职位可能在现实的工作中经常碰到的难题就是客户抱怨处理，对这一难题的处理过程最能体现应聘者的能力，因此，可以设计一个客户抱怨处理案例来作为考察的题目。

小组讨论的方式最好设计成类似于辩论赛的形式，将应聘者分成 2 个小组，小组之间展开竞争，小组内部相互协作，既可以让小组成员有充分的发言机会，又可以考察成员的团队合作精神和攻击性等特征。

六、组织小组讨论，进行招聘甄选

小组讨论的地点最好选在一个有长方形会议桌、能容纳较多人的会议室进行。采用这种小组讨论这种方式，通常可以通知 20 人左右前来面试，而且面试者通常要分成两个小组，因此一个大的会议桌和宽敞的空间是很重要的。讨论开始之前需要对应聘者进行分组编号，例如第一小组 1 号可以编为“A1”等。在应聘者到达之后，请他们分别按照分组、编号顺序坐在长方形会议桌两边。如果两边人数相差在 2 人以上，需要作相应调整，使得人数大致相当。主持人应在讨论正式开始之前向大家宣读用于讨论的题目内容，讲明发言规则和内容，并负责解答大家的疑问。所有事项交待清楚之后，请应聘者自由开始讨论。他们可以自由地移动座椅，自由地发言。讨论时间结束之后，请大家按照预定的发言规则进行发言。考官在此过程中可以全程考察，也可以直接从应聘者发言时切入进行考察，前提是“团队合作精神和区分谁是小组领袖的好机会，应该加以充分利用。

无领导小组面试 10——小组面试题目案例

有一艘船在海上航行，船上有孕妇、警察、科学家、学生、医生、环境工程师、老师。突然船出了故障，快要下沉，必须扔下 3 个人下水，你认为要扔谁，说明理由。

这道题还有一个变种，说世界大战（核战、自然灾害、外星人入侵）造成世界性灾难，现在只能存活 4 人从下列选择：运动员历史学家音乐家孕妇生物学家医生警察

对于咨询公司而言，案例的内容一般来说，最通俗的案例就是推出产品，这种案例又会有两种形式，一种是角色扮演，一种是问题分析。无论哪一种形式，都涉及一个生产类的公司是怎么运作的。一般来说我们学生是不会有这方面的概念的，所以很容易就一些细节纠缠不清，且讨论得没有条理。首先，公司是怎么运作的。一个公司要推出一个产品，第一步正常的途径就是提出想法（一般来说材料都提出了想法啦），但是要不要实行呢？这就要做市场调查，所以一定有个市场调查部门。好了市场调查做完以后呢？（如果材料里给出了这方面资料，自己就要做功课哦）一般来说，是要推出产品的，这就要问怎么推出产品了。推出产品的时候要考虑的有销售渠道，推广活动以及平面和媒体广告等方面，这是 marketing 部门的人做的事情。同时你还要生产产品吧，那么就要考虑成本核算，生产线配置或者改造，质量检验部门，环境健康安全（EHS）等等，那么就是 financial control, supply chain, logistic, buying, EHS 部门负责了。然后贯穿其中还有法务部门的人要考虑是否合法吧。所以如果要角色扮演的话，这些部门足够你们分了，千万不要都抢着去做 marketing 这种大家都要抢着做的事情，其他部门同样重要哦。

无领导小组讨论案例

时间 30 分钟，案例：沉船救生

概况：一艘在东海上航行的中国轮船不幸触礁，还有半个小时就要沉没了。船上有 16 人，可唯一的一只小船只能载 6 人，哪 6 个人应救上船呢？请给下列 16 人排序。即首先获救的为 1 号，其次为 2 号，依次类推，应该最后考虑的人为 16 号。船长

男 36

船员

男 38

盲童（音乐天才）

男 17

某公司经理

男 34

副省长（博士）

男 42

省委副书记

女 42

省委副书记的儿子（研究生、数学尖子）

男 24

某保险公司销售员

女 20

生物学家（获国家重大科技进步奖）

女 51

生物学家的女儿（弱智）

女 14

公安人员

女 25

某外企外方总经理（白种人）

男 38

罪犯（孕妇）

女 25

医生

男 38

护士（同性恋者）

女 25

因抢救他人而负伤的重病人（昏迷）

女 25

考察点：人际沟通能力、洞察力、应变力、领导能力等

工作步骤：1 开始后自由讨论，两位面试官不参与，只在周围观察，小组成员可述说自己见解，可辩驳对方的。2.

小组必须在 30 分钟内得出统一的答案，最后派出代表做最后的小结。

无领导小组面试 11——小组面试出题举例

假设你是一家名牌空调厂商深圳营销中心的客户服务经理，负责你公司在深圳的所有直属专卖店的客户服务工作。你们的工作流程是这样的：首先，各专卖店在客户下定单后将信息传送到客户服务部，由客户服务部完成后续的送货、安装、收取剩余货款、调试、跟踪等工作。

现在，客户服务部收到来自于一家专卖店的订单，需要给一位住在香蜜湖的客户送货安装。作为客户服务经理，你会怎样安排后续的客户服务活动呢？请你们设计出一个方案，越详尽越好。（这是第一个问题）

然而，事情并不像你们所设想的那样顺利，首先，你们的送货车队在路上出了故障，以至于到傍晚才将空调送到客户家中，这比客户要求的时间整整晚了半天。在安装空调的过程中，又因为客户的居室构造比较特殊而额外多花费了半天时间，施工过程中安装工人的一些不礼貌行为引起了客户家人的反感。更可怕的是，空调安装完毕之后，客户发现空调的噪声太大，为此他拒绝付剩余的货款。作为生产厂商，你们知道自己的空调产品声音就是这样大，是可以忍受的，可是客户却不这样认为，他强硬地认为产品不合格，甚至提出要退货。你们的送货员百般劝说，百般解释，客户就是不付款，而且矛盾还有扩大的趋势。事情已经到了你非出马不可的地步了。在你出面前，你的上级给你的要求是：1、不能退货 2、顶多收 200 元人民币 3、防止事态扩大蔓延。你会采取怎样的策略呢？请你们分别拟出一个方案，你们有 15 分钟的时间讨论准备。

讨论结束后，请按照以下的规则发言：

1. 每一小组的第一位成员请回答案例中提出的第一个问题，即如何安排在接到专卖店的订单后，安排后续的客户服务活动。（以一个客户服务经理的角色提出，时间 5 分钟）

2. 每个小组派出一位成员讲述本小组设计的纠纷调解策略。时间 5 分钟

3. 每个小组派出一位成员扮演客户服务经理，另外一个小组出一名成员扮演客户，实地表演一下该客户经理上门处理这起纠纷的过程。时间各为 10 分钟

4. 接下来，每个小组可以对自己和对方小组的纠纷调解策略与表演做出现场点评（自由发言，时间为 15 分钟）

5. 最后，每个小组各派出一位成员作总结陈述。时间 5 分钟

通过这个案例讨论我们设计出如下的应聘者考察表：

实践证明，这种方法有着很高的效度和效率，很受用人部门的欢迎。采用这种方式对考官的要求不高，不需要他们具备专业的人员甄选测试的训练和经验，而不同的人的判断结果又会通常趋于一致。这反映了小组讨论法的较高的信度。有趣的是，应聘者通常也对这种方式感到满意，他们认为这种方式新鲜有趣，而跟很多同行进行交流对自己来说也是一种提高。

当然，这种方法也有着它固有的缺陷：

1、适用的应聘者类型有限。这种方法不适合专业性特别强的工作，尤其是诸如程序员、设计师等。它也不适用于操作层次的员工甄选。

2、对应聘者的考察不够深入。它只能通过一些关键特考察员工，而对员工的一些诸如动机、要求等内在的东西无法考察。因此，它适合作为初步筛选阶段的一个工具，筛选大量的基本合格的应聘者。

3、对人力资源管理者本身的素质要求比较高。它需要设计者本人对招聘职位有着相当的了解，同时具备优秀的方案创意和写作能力。

无领导小组模拟讨论总结荐

本周四进行了第二次的小组讨论。HR 阿德给大家出了一道很“创新”的题目，普遍反应是不知道该怎么阐述。

题目如下：

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。这时报道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，又要不让记者报道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

流程：1、5 分钟的审题、思考时间。 2、1 分钟的观点陈述时间。 3、15 分钟的小组讨论时间 4、5 分钟总结

作为本次小组讨论的观察者，下面将对面试的流程做一个小小的评析，总结我们的经验与不足。

在5分钟的审题时间里，到第四分钟的时候，大家开始出现走神现象，貌似这个题目给人很多的想象空间。直至5分钟的审题时间结束，参与讨论的6位同学仍然保持沉默。最后，锋同学自告奋勇，第一个主动发言（据后来求证，他原以为要按顺序来，而他排第一个，就此牺牲~）一般来讲，在讨论开始的时候整个团队出现沉默的现象是很少见的，这样会让HR留下不好的印象，毕竟不是一定要从你这个团队选几个人出来，一不小心可能就会全军覆没了。假设真的出现这种问题的时候，一定要有一个英雄人物出现，前提是已经做好了准备，对自己接下来的发言有足够的信心。假如你不肯定自己的观点能不能得到大多数人的赞同，切记要沉住气，把第一个发言的机会“让”给其他人。本次讨论，锋同学发言之后开始打破局面但却没有把握好机会，以致在后来的讨论中让自己处于很被动的地位，这种局面很容易被HR忽略你的存在。

第二个发言的是hy，他一开始就提出一个很新的想法：把矛盾推给记者，让他决定要不要把过期面包给难民吃。可惜在观点陈述的时候没有很清晰的分析，只是简单的陈述，没有很好的表现自己。

接下来是lc，以一套哲学上的矛盾理论为我们分析主要的矛盾点跟解决方法，感觉上比较有条理。且因为以哲学为载体的缘故，第一感觉是分析很到位，这种方法推荐大家在以后的面试中应用，当然对哲学一知半解的人慎用。

zy跟rn的观点跟其他人差不多，一开始没有给我留下很深的印象。亮点是在小组讨论过程。

而lj在个人观点陈述方面犯了一个不该犯的错误，由此遭到大家的狂批，望后来者以此为鉴。在陈述观点时他的表述如下：一开始我对这个题目没有一个很清晰的思考，但是某某同学点醒了我，通过他刚刚的陈述，我觉得.....在小组讨论中，无论你是否同意某个人的观点，请不要用点醒这类词语，即使你把对方的描述用自己的话再说一遍也可以为你加分。单纯的表示赞同会让HR觉得你不够有主见。

进入小组讨论环节的时候，大家开始各显神通，争取表现机会。总结如下：

1. 在讨论过程中，当你没有一个很清晰的概念时，你可以选择做追随者，附和Leader的意见，同时进行适时的补充；又或者把其他人的意见用自己的话再表达一次，这也可以为自己加分。

2. 小组讨论不知道大家是有意还是无意，lc有在一开始就被大家默认为Leader的感觉。事实上，Leader也是应该起着引导方向的作用，所以即使她没有一些很实质的意见出来，但是不断的提出问题引导大家也让我们感受到她对局面的控制，发挥领导作用。

3. Leader是控制整个局面的，所以很容易会出现不够细心的问题。作为普通成员，要争取表现的一个亮点就是：发掘别人都没注意到的细节，在小方向上纠正成员的一些偏差。有时候如果提出的问题正中红心，你的分数绝对不会比Leader低。所以不是一定要当Leader才能胜出。这一点上朱瑜跟柔娜都让我们见识到了细节的力量。

4. 本次讨论中，Time controller没有发挥到应有的作用，直到讨论时间结束还没有推选出总结发言的人。究其根本，一个是没有充分发挥这个角色的作用，另一方面也是因为在讨论的一开始，leader并没有给出一个大致的时间分配就匆忙进入讨论。这会让HR对讨论者的时间管理能力产生质疑。

总的来说，大家在上一次讨论中的优点依然保留，比如发现问题的能力，比如跟面试官的眼神交流等。

同时，此次的讨论也产生了一个迄今为止我们都没遇过的问题：

在lj做完总结之后，lc补充了一个意见。但事后大家的反应是，这是个超级行不通的方案。于是问题出来了：在小组讨论中，当队员在补充意见的环节讲了一些你认为是很不可行的言论时，该怎么处理？当场表示不赞同还是保持沉默？什么样的补救措施才能挽回局面？暂时没有答案，留待各位思考~~~

无领导小组面试的原则和经验

《无领导小组面试》：踩着别人的肩膀把自己顶起来

可以反复练习

AC 的特点：

- 1, 环节相对固定
- 2, 过程重于结果
- 3, 相对位置重于觉得得分（如果别人都得 9 分，而自己只得一分，虽然自己的总分增加了，但是相对排名下降了，这样的事情不要做）

AC 中的自我介绍的特点：

- 1, 内容的改进：ac 是一个动态的博弈过程，要根据别人的内容来调整自己所准备的东西，同时要观察别人在自我介绍时 hr 的反应来判断 hr 的好恶。
- 2, 争当第一发言者。第一个发言体现的是一种领导能力，而且说的不好也不会有太多的扣分，但是如果说的很好的话就会给后面的同学树立了一个很高的标杆，他们的压力很大，一旦他们没有你说的好，他们的扣分就会都加在你身上。在介绍完毕坐下的时候可以顺势跟旁边的同学说不如你下一个介绍吧，（声音不要太大，但是一定要保证 hr 听到），帮助解决 hr 的难题。
- 3, 中英文的使用。不要做第一个说英文的人。

小组讨论的基本礼仪??四不原则

不中断别人

非原则性的问题不要去否定别人

非原则性的问题不要去质疑别人

不要去补充别人（即使在最后的展示环节也不要去补充）

注意多用建议性批评，不用批评性建议

讨论环节得到关注的人：

Leader：赢得大多数的人支持，不可能每一个人都同意

如何成为领导？

??早点来到面试场地，溜达一圈，听听其他同学的聊天，搜集一些信息

??别人在自我介绍的时候把他人的信息尽量全面的记录下来

??在陈述自己的观点之前多复述面试官和小组成员的话（展现快速学习能力）

如果碰到话特别多的同学，注意这样的同学一般是特别自卑的，因为他们总是被别人否定所以才要多说，对他们要肯定。对于那些不愿意说话的同学，要多鼓励，所以碰到这两种人时要想抢回 leader 可以对强势的人说：我觉得你说的很多，然后把她的观点复述一遍，然后转过头对缄默不语的同学说，你觉得呢？两面讨好

面试官是不是一定会选择 leader？

如果只录取一个人的话，肯定是优先考虑 leader

我们是不是一定要争当小组的 leader？

如果小组有一个特别优秀的 leader，就不要去争了，去做二把手，把自己放在公司 waiting list 的第一个。

如果当不成 leader 的话，有两种方法可以弥补。

一是做控制时间的人。第一个发言，但不是说 case 的内容，而是提出分配时间，注意讨论过程中要在 hr 看到的时候提醒大家注意时间，而且你一定要真的是在计时，因为一旦超时，分全扣在你身上了。

二是提出建设性的意见。

当讨论陷入瓶颈时，抛出自己之前在讨论一片混乱时想好的 plan，大家别无它法，只能跟着你走。

谁来代表小组展示？

不要毛遂自荐。要注意在总结的时候获得最多最全的信息，拿一张纸记录下每个人的观点，同时纸上要多写一些只有自己看得懂的语言，一定要争取到这个机会，同时诱使别人推荐自己，拖延时间。

如果你什么都不是，最后的机会就是认真记笔记，在别人上去展示的时候同时将自己的笔记交给 hr，告诉他这是提纲，让他对照着看，争取被关注。

展示的时候的技巧：

- 1, 感谢公司、介绍团队、复述题目（hr 未必知道案例，所以还是有必要的）
- 2, 分配任务、气氛烘托

结尾技巧：再次感谢，同时把题目简要的说一下，介绍讨论的过程，最后的结果。我们相信……然后再次感谢老师和同学

没有展示的人可以当展示的时间控制着，用纸来指示

黑板的使用，要多使用黑板

PPT 制作：

不要全部是文字

错别字不能太多

观点不能太多（最多五个）

不要太花哨

数据一定要支持自己的观点

一页只有一个表格，一个表格只说明一个问题