

无领导小组面试技巧

无领导小组讨论主要测试应试者的论说能力。其中既包括对法律、法规、政策的理解和运用能力，也包括对拟讨论题的理解能力，发言提纲的写作能力，逻辑思维能力，语言说服能力，应变能力和组织协调能力等。

无领导小组讨论与结构化面试的最大不同是无领导小组讨论考查的核心是基于众多考生在“交互作用”场合下的综合能力，应对该种考试，我认为有两大核心技巧：

一、做最“适合”的自己

我们知道，在无领导小组讨论考试中，考官一般不指定应试者的角色，所有的讨论过程由应试者自己把控。这也是“无领导”的缘故。尽管这个考试并不指定应试者的身份，但是却不排除在面试当中自动产生各种角色。一般情况下会产生这样几种角色：

1. 纵横捭阖者：这种角色适合那种平日就比较善于言谈，喜欢与别人辩论的人，但是在做这个角色时，一定要注意，不要只顾自己发挥，还要有团队意识。
2. 天然领导者：这种角色能够调动团队气氛，能够控制讨论进展方向，并且统筹兼顾，有领导风范；特别是当很多应试者没有充分发言的时候，他能调配发言权，给别人发言的机会。这种角色适合那种有全局观念、思维敏捷、观点犀利并且能够把控全局的应试者。
3. 时间控制者：注意时间进展，提示小组时间。这个角色谁都可以扮演，不过，如果应试者平日不善言谈，又不敢与人辩论，那么可以尽量在小组中找到这个位置，至少让考官看到你有大局观念的一面。
4. 细节记录者：特别是当考题为多论点问题的时候，应试者如果做一个有心人，将大家的观点进行汇总，就会把握主动，且显示出你细心的一面。
5. 总结陈述者：代表小组进行汇报总结。这种角色适合那种总结能力、表达能力都很强的应试者。

二、做最“完美”的自己

（一）应对无领导小组讨论的宏观原则

子曰：“君子有三变：望之俨然，即之也温，听其言也厉。”我认为这句话很好地概括了在无领导小组讨论中的基本原则。具体而言，我认为要在无领导小组讨论中胜出，应当在宏观上、理念上做到以下几点：

1. “质胜文则野，文胜质则史。文质彬彬，然后君子。”

在面试的整个过程当中要有气度、有涵养，要以君子之风来辩论，而不是市井小人互相谩骂。

2. “君子博学于文，约之以礼。”

当别人发言时，应该用目光注视对方，认真倾听，不要有小动作，更不要因对其观点不以为然而显出轻视、不屑一顾的表情，不尊重别人就是不尊重自己。

3. “君子义以为上。君子有勇而无义为乱。”

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，言语措词不能带刺，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、交流的态度在较和缓的气氛中充分表达自己的观点和见解。

4. “君子以文会友，以友辅仁。”

在交谈中，谈话者要注意自己的态度和语气。要保持一个良好的团队人际关系。自视清高者不取、妄自尊大者不取。说话喋喋不休的人，会因为压制别人而有意无意地伤害他人。这些人因为不懂得交谈中的基本礼仪，不但不能达到他们谈话的目的，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，很难达到彼此交流的目的。

（二）应对无领导小组讨论的微观原则

1. 入场自信，并统筹兼顾，一入场就显示出礼貌的一面

能够照顾应试者做好座位，特别是一些细节，比如考场中桌椅乱放等情况，可能就是考官在考验你。找到自己的座位后，端正就座。

2. 发言积极、主动，掌握分寸

无论是什么题型的无领导小组讨论，多发言的应试者总是容易引起别人的注意，但发言要有水平，不能胡说一通。这样可以争取充当小组中的领导角色。在面试开始后，一般不要急于表述自己的看法。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。

3. 奠定良好的人际关系基础

处于一个团队中，不要太咄咄逼人，否则可能成为众矢之的。当对手方提出的观点，自己不赞成时，可先肯定对方的说法，再转折一下，最后予以否定。照顾到别人的情绪，奠定良好的人际关系，使自己能从难以反驳的困境中解脱出来，又使对方能以较平和的心境接受。

4. 要抓住问题的实质，言简意赅

讨论的核心在于观点的力度，以及能否抓住机会说服别人。在谈自己的观点时，一定要旗帜鲜明，并且言简意赅，让人听了思路清晰。

5. 注意谈话的语气

很多应试者谈到激动时就面红耳赤，还有人以自己为中心，完全不顾他人的喜怒哀乐，喋喋不休地谈论自己。这些人给他人的都只能是傲慢、放肆、自私的形象。谈了半天话，倒不如不谈，因为他们不懂得尊重别人。

6. 不要失礼

谈话时目光应保持平视，仰视显得谦卑，俯视显得傲慢。谈话中应用眼睛轻松柔和地注视对方，不要眼睛瞪得老大，直愣愣地盯住对方不放。以适当的动作加重谈话语气是必要的，但某些不尊重别人的举动不应当出现。例如揉眼睛，伸懒腰，挖耳朵，掏鼻孔，摆弄手指，活动手腕，用手指向他人的鼻尖，双手插在衣袋里，看手表，玩弄钮扣，抱着膝盖摇晃，等等。这些举动都会使人感到你心不在焉，傲慢无礼。

要注意不要随意打断别人的谈话，假如打算对别人的谈话加以补充或发表意见，也要等到最后。谈话时不可东张西望，或显示出不耐烦的表情。应当表现出对他人谈话内容的兴趣，而不必介意其他无关大局的地方。

7. 注意记录与倾听

特别注意要认真倾听大家的观点，并抓住大家讨论问题的关键争论点，这样才能一语中的地切中要害，把控讨论局面。

8. 机智与诚恳并举

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。

如果发现自己有明显的错误，最好趁对方发觉并予以指出之前，自己主动承认错误，这样可以避免受到无从反驳的批评，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。

应对技巧

一、应对技巧

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。

考生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，会被考官认为是涵养不够。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。

考生应注意，在交谈中表示出诚意来。当谈话者超过三人时，应不时地同其他所有的人都交谈几句，不要冷落了某些较内向、发言不多的人。不要与人耳语，这虽可与某人表示亲近，但会造成与其他人的隔阂。

以上是关于小组面试时成员间交谈的基本常识和礼仪要求。小组讨论的目的是表现自己，突出个人的各方面能力，赢得考官的赞赏，因而要运用一些论辩说服的技巧，从中展示出自己的能力。

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

阶段约早墓郭闵侠矗 佣
) 涑毙 〇 槽械牧澜冀巧 W约早墓郭惚硃璧睽院螭 褂 0 险嫣 "鹑说囊汤 涂捶 ā
悦植棺约悍(3缘牟蛔悖 佣 棺约早挠 Y 鹁谌莞 魑晟啤?P>

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。

二、模拟试题

试题一：

近年来，消极腐败现象，引起了广大人民群众의 强烈不满，成为社会舆论的一个热点问题。导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“仓廩实而知礼节，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民主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。

试题二：无领导小组讨论

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正在正东南方向 1000 海里处。救生筏上备有 15 件物品，除了这些物品以外，有些同志身上还有一些香烟、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、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 尺细缆绳、驱鲨剂(一箱)、30 平方尺雨布一块

试题三：有领导小组讨论

捷迅公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近由于总经理临近退休，董事会决定从该公司的几个重要部门的经理中挑选接班人，并提出了三个候选人。这三位候选人都是在本公司工作多年，经验丰富，并接受过工作转换轮训的有发展前途的高级职员。就业务而言，三个人都很称职，但三个人的领导风格有所不同。

1 贾旺。贾旺对他本部门的产出量非常满意。他总是强调对生产过程和质量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令，迅速准确、完整地执行。当遇到小问题时，贾旺喜欢放手交给下属去处理。当问题严重时，他则委派几个得力的下属去解决。通常他只是大致规定下属人员的工作范围和完成期限，他认为这样才能发挥员工的积极性，获得更好的合作。贾旺认为对下属采取敬而远之的态度是经理最好的行为方式，亲密关系只会松懈纪律。他不

主张公开批评或表扬员工，相信每个员工都心中有数。贾旺认为他的上司对他们现在的工作非常满意。贾旺说在管理中的最大问题是下级不愿意承担责任。他认为，他的下属可以把工作做得更好，如果他们尽力去做的话。他还表示不理解他的下属如何能与前任——一个没有多少能力的经理相处。

2 李东生。李东生认为应该尊重每一位员工。他同意管理者有义务和责任去满足员工需要的看法。他常为下属员工做一些小事：帮助员工的孩子上重点学校，亲自参加员工的婚礼，同员工一起去郊游等。他还为一些员工送展览会的参观券，作为对员工工作的肯定。李东生每天都要到工作现场去一趟，与员工们交谈，共进午餐。他从不愿意为难别人，他还认为贾旺管理方式过于严厉，贾旺的下属也许不那么满意，只不过在忍耐。李东生注意到管理中存在的不足，不过他认为大多是由于生产压力造成的。他想以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他也承认本部门的生产效率不如其他部门，但他相信他的下属会因他的开明领导而努力地工作。

3 李邦国。李邦国认为作为一个好的管理者，应该去做重要的工作，而不能把时间花在与员工握手交谈上。他相信如果为了将来的提薪与晋职而对员工的工作进行严格考核，那么他们会更多地考虑自己的工作，自然地会把工作做得更好。他主张，一旦给员工分派了工作，就应该让他以自己的方式去做，可以取消工作检查。他相信大多数员工知道自己应该怎样做好工作。如果说有什么问题的话，那就是本部门与其他部门的职责分工不清，有些不属于他们的任务也安排在他的部门，但他一直没有提出过异议。他认为这样做会使其他部门产生反感。他希望主管叫他去办公室谈谈工作上的问题。

要求被试人分别以推举候选人的董事身份，参加讨论，决定总经理的最终人选。

应试者须知：

(1) 应试者接到“讨论题”后，用 5 分钟时间拟写讨论提纲；

(2) 按考号顺序每人限 3 分钟阐述自己的基本观点；

(3) 依次发言结束后，应试者用 30 分钟时间进行自由交叉辩论。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；

(4) 辩论结束后，应试者将拟写的发言提纲交给主考官，应试者退场。

评分要素及权重：

言谈举止得体(5%);发言主动生动(15%);论点准确(15%);综合分析论证说理能力(15%);提纲挈领(20%);组织、领导能力(30%)。

无领导小组讨论中需要注意避免的八个问题。

1、不要做沉默者

沉默固然是金，虽然无领导小组讨论是高压下的一种集体面试，但是相比较于结构化面试这种多名考官面对一名考生的情况下，无领导小组讨论面试相对来说要轻松一些，毕竟它是考生之间，地位平等的角色之间的一场较量，在这种情境下，相信我们的考生会迸发出智慧的火花，考生必须要向考官展示自己，必须要说话。

2、不要做啰嗦者

无领导小组讨论一场下来，由于人数的6到8人，加之自由讨论时间的限制，因此每个人的发言长度是很有限的。如果一个人长时间垄断发言权，一次性发言冗长，或者多次重复性发言，这都是忌讳。因为这样一方面会让小组成员无发言机会，对啰嗦者产生厌烦，集体攻之；另一方面，这类考生也会在考官头脑中形成啰嗦无深刻见识的印象。考生在发言时必须表意清楚，语言凝炼，要做到每次均是有效发言。

3、不要做人云亦云者

所谓人云亦云，即人家怎么说，自己也跟着怎么说，没有主见，只会随声附和。有的考生在自由讨论阶段中，动不动就一句“我同意x号组员的观点”之后无任何自己的观点，这样做的结果只能是凸显出“x号组员”的观点正确性，反而对肯定他人观点的考生没什么印象，有时甚至会造成无见解，只会附和的反面印象。

4、不要做墙头草

墙头草，即风往哪边吹，就往哪边倒。这类考生往往观点反复无常，无主见。无领导小组讨论绝大多数情况下是要求考生最后达成一致意见，它是考生间互相说服、互相妥协的过程，但是妥协不意味考生可以随意改变自己的观点。墙头草更多指的是那种无自己见解的考生，只是简单附和、随意追随，因为在讨论过程中，考生也可以更改自己原始的观点，但应当对自己的新观点明确说明才可。

5、不要做易怒者

无领导小组讨论不仅是一场考生间观点交锋的较量，更是一场考生之间情商的较量。无领导小组讨论过程中，很容易产生彼此间观点不一致，互相无法说服的情况，于是有时难免会有内心的波动。但是，如果出现你跟其他小组成员的观点形成争锋相对情况时，或者当其他小组成员对你的观点提出强烈质疑的时候，甚至恶语相向，抑或当所有小组成员针对你一时的口误群起而攻之的时候，考生更要注意情绪的自我控制能力，要做到态度自然，有礼有节。

6、不要做搅局者

搅局者的通常表现为动辄“我就是不同意你们的观点，我觉得我的观点才是对的。”在自由讨论阶段即将到来时刻，在大家已经开始民主投票选举时候，在最终一致的观点经过举手表决达成的时候，仍跳出来阐述自己的观点。不难看出这类考生实则上是没有把握无领导小组讨论的实质，认为坚持己见，坚持到最后就是胜利。但是，无领导小组讨论本身就是在讨论过程不断妥协的过程，如果每个人都“固执己见”，那么最终将无法达成一致意见的。坚持自己的观点不是不可以，自己的观点是否具有说服力，是否能被其他组员采纳、接受。

7、不要做看热闹者

在无领导小组讨论中，有时存在这样一类考生，全程表情丰富，动作颇多，持一种观望的态度，投入地观看大家“吵架”，似乎游离于集体之外，认为事不关己。这类考生是“太不紧张了”，俨然忘了自己正在参加考试。往往会在考官头脑中留下不稳重、不踏实、做事不专一的印象，因此，“适度的紧张”、“投入的思考”是必须的。

8、不要做无礼者

在自由讨论阶段，考生不要对其他组员表达出的观点表现出不屑，比如说摇头、撇嘴、轻蔑的眼神等等。无论是无领导小组讨论，还是日常的生活、工作，人与人之间的交往都是建立在尊重的基础上，即使他人的观点荒谬、极其不合理，听者也应表现出应有的礼节。另外，考生轻易不要打断组员的发言，因为打断别人讲话是非常不礼貌的行为，是缺乏起码素质和教养的表现，也很容易引起他人的反感和不满，考生应尽量避免。但是不允许打断别人的发言并不是绝对的，如果存在搅局者，考生是完全可以打断的，这种打断别人发言是要有礼貌的，并且是要有充分理由的。

专家指出，作为考生，在面对无领导小组讨论时要注意以下几点：

(一)要对自己充满信心

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，因为各考生还是一样公平竞争。

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，会被考官认为是涵养不够。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。

(二)态度自然，有礼有节

即使表达与人不同的意见或反驳别人先前的言论时，也不要恶言相加，要做到一方面能清楚表明自己的立场而另一方面又不令别人难堪。

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。

(三)发言都必须言之有物，有条有理，有理有据

发言时不可滔滔不绝，垄断发言，也不能长期沉默、处处被动。每次发言都必须言之有物，有条有理，有理有据。

考生应注意，在交谈中多表示出建设性的诚意。当谈话者超过三人时，应不时同其他人都交谈几句，不要冷落了某些较内向、发言不多的人。不要与人耳语，这虽可与某人表示亲近，但会造成与其他人的隔阂感。

(四)找到恰当的位置

根据所报岗位的需求，在小组讨论中找到一个合适的位置。比如，假设考生所报考的岗位是秘书，在讨论中考生就充当记录和倾听的角色；假设考生所报考的岗位是管理者角色，那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。尤其是对该论题无突出见解时，当主席实乃明智之举。

以上是关于无领导小组面试时，成员间交谈的基本常识和礼仪要求。小组讨论的目的是表现自己、突出个人的各方面能力、赢得考官的赞赏，因而要运用一些论辩说服的技巧，从中展示出自己的能力。

1. 无领导小组面试 1——group interview 介绍

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，同时也应与其他的主试人作短暂的目光交流。

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——小组面试辩论技巧

在辩论中，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 辩论中要多摆事实，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正在东南方向 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 will 讨论情况记录下来。

(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、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”不是考察的重点。实际上，应聘者自由讨论时间是一个很好的观察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，很受用人单位的欢迎。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。

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。

1、（1）安排一群德国员工到香港游玩 3 天的游程，还有一些成本上的控制。讨论用中文的 30 分钟，然后 10 分钟的英语 present。

（2）案例的内容是要我们为四个来中国的德国人做一个行程安排。同时作出成本预算，不能高出规定的水平。他们周四中午 11 点到北京，周日下午六点多走，三天半的时间。

把信息告诉我们的形式是很多不同的人给我们发的信件。有好几个人给我们写信，要求在什么时间见他们。有人要求他们去石家庄的工厂参观，有人建议他们去吃全聚德或者喝咖啡。给出了他们的兴趣爱好，有喜欢足球的、喜欢音乐的、喜欢摄影的，等等，要抽出时间满足他们的爱好和需求。住宾馆的话，给出了每日房价，午饭及晚饭的价格。去石家庄及返回的车次及价格也给出了。吃全聚德或喝咖啡的价格也给出了。

我们要做的就是：

1.根据它所给的信息列出一个行程计划。

2.根据行程计划计算出成本预算。由于题中给出了预算额度，不能超出那个额度

2、 (1) 一个化妆品公司原有的防晒产品上市七年在份额下降情况下打算推出新的防晒霜，但是副作用可能会对市场有些影响。给了新老产品及领头羊产品对比的 CUT 以及一些老产品的市场信息表格。

(2) page1。整个公司（做药品和护肤品）的大体情况，职员数目，产品种类及市场份额和利润什么的，最后一段是对题目的说明，好像大概扫过去就行了，信息量不大。

page2。第二页三个产品的效用，有一种成分的含量（这个我有点看没太懂），副作用等。

Page3。第三页是他们成熟产品的六年的一些具体情况：广告费用，成本，价格之类，单项的有些东西还是不太懂=，=！

Page4。研发部写给销售团队的一封信，转发给 manager，提到四点，

- A. 这个新产品副作用的控制组的恢复效果比 group 的高很多
- B. 这个有点忘了，好像是说大部分人都没啥严重反应，一个人除外。（细节的词没记清）
- C. 少数的投资者认为副作用通过改进应该可以控制在最小并消除
- D. 尽早投放还是缓投的战略性影响之类

(3) 一个化妆品公司原有的防晒产品上市七年在份额下降情况下打算推出新的防晒霜，但是副作用可能会对市场有些影响。问决定？给出了新老产品及领头羊产品对比的 CUT 以及一些老产品的市场信息表格。

3、 case 是关于一个财经公司的市场扩大的成本和时间问题。这个财经公司规模不大，面临激烈的竞争，所以想制作一些宣传册子。所以整个 case 就是围绕着宣传册子的成本，从设计到，选图，打印，包装，邮递等一系列的事情。都涉及不同的方法，可以采用不同的方式。不同的方式不同的成本，最后得出结论，是各个细节怎么操作成本才会最少。况且还要保证宣传册子的质量和要达到宣传的目的。

4、 关于一中型会计公司上海分部要搬迁至新地点。给了部门人员关系，新场地平面图，两个会议纪要——主要说明注意啥单间、火灾逃生口、电脑分配.....之类的事情，还有一个调查图表，也是说明那些情况的然后要求做个如何布置的 PRESENTATION

5、 主题是一个公司搬新厂房，要求替他们布置摆放，有生产线，锻造，仓库等等，也有办公室，销售部门，换洗室等等。一些主要模块的面积已知，各个模块的人数已知。另有一张十年的销售量图表。二十分钟看，三十分钟讨论，十五分钟讲。

6、 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正在东南方向 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

7、 假设你们是北京市政府工人人员，08 年奥运将至，对于北京的一些外来务工人员及流动人员，应该如何安置？是否应把他们遣散回家？

8、 12 个人，分成 2 组，给出 14 种职业，给每个组 20 分钟时间讨论，要求达到统一意见，对这 14 种职业，按照其重要程度排序；然后每个组选出一位代表，陈述小组讨论结果及理由；接下来进入自由辩论阶段，两组互相 PK；最后，每个人选出一个自己认为刚才表现最出色的人，并说明理由。

9、 中文部分讨论假日经济的利弊，是否需要引进国外带薪休假的制度，英文部分讨论网上购物的利弊。。别的组有中文的是关于杨立伟的。。

10、 一种啤酒市场份额下降，想推出新的品种，有两个方案：一个是推出酒精度高的，一个是低的。然后有张表格，显示前期市场调查对新啤酒的反应。之后的一张表格是啤酒市场调查，包括人均支出、市场份额、广告费用等。最后一张是研发部的意见。
要求组内给出一个方案。

11、 case 是由我们 8 人虚拟扮演 management development committee 的成员，为公司老总下达的对管理人员开展为期 5-6 天的培训而安排各项具体事宜。包括会议参与者，日程安排，开销等等。由于这些信息都是由很多零散的信息片组成

12、 case 是关于如何帮公司组织安排一次培训活动的，你是 manage 部门的成员，负责这次活动，还有 IT，Marketing，Producton 三个部门，每个部门会推荐一个人参加这次培训计划，

每个部门负责人还会提些对培训内容和培训时间的建议，当然这个培训计划是要控制成本的，35000吧，不过应该够的，偶们算下来只用了28000。

13、作为 HR 从 6 个 candidates 中选择三个合适当 MANAGER TRAINER 的那个题目。

14、（1）材料讲的是某个公司之前采用 team building module，而 leader 发现现在急需采用 problem solving module，但 members 想用原来的 team building module，现在假设你们是咨询委员会，如何帮助 leader 说服 members 接受新的 module。

（2）某公司原来决定采用 team building module，但现在由于项目面临着严重的 work priority 和 task division 的问题，因此 leader 决定采取一种新引进的 problem solving module。但是 members 很期待下个月进行的 team building module 的内容，希望将 problem solving module 推迟一个季度实行（每个季度只有两天的时间实施 module）。公司赋予了 member 选择的权力，因此 committee 需要给出一个解决方案，以说服 member 接受 leader 的选择

（3）case 是关于公司因为业务需要，要解散一个 team 重新分配到新的团队中，但是这个 team 已经合作一年半，并且口碑很好，业绩也很好，小组凝聚力更是屈指可数。但决定已经作出，问如果帮 teamleader 做好工作，让领导的这次安排得以顺利实施。

（4）说一家涉猎很多不同 business unit 的企业有一个 special team for start-up and implementation of new service，18 个月来成绩突出由于其他一些 regular team 可能效率相对不够，所以管理层打算把这个 special team 的人拆分到其他 team 里去以提升其他 team 的效率要求分析一下可能的 risk 和 specific 的 solution

（5）leader 认为小组成员在 work priority 和 distribute assignment 上面有问题，因此想让小组成员参加一个从咨询公司购来的 problem-solving module，但团队成员非常强烈的想参加 Team-building module，并且公司内部规定的时允许组员们自主选择每个 quarter 要参加的 module，但这个 leader 认为如果不马上接受 problem-solving，会出现大麻烦，因此请建议委员会的人给出答案。然后资料里面还有一些关于公司大背景的东西，然后还有这个建议委员会通常的工作流程和任务（必须提出具体建议，必须保证所有人接受等）。

15、马来西亚人和新加坡人同时工作，有沟通方面的问题，强调文化的多元性和组员之间的合作问题。一个 committee 里有 20 个新加坡人，10 几个马来人，他们吃饭休息时都是各自活动的，现在有两项任务 1，2。新加坡人表示想做 1，马来人想做 2，负责人 susan 很忧虑这个 culture barrier 的问题，她猜想是语言的问题造成的，你们小组怎么给出解决 culture diversity 方案。

协调一个跨国公司文化融合问题，关于 culture diversity 的。大意是说一个公司里新加坡人与马来西亚人因为语言障碍分为两个小团体，现在要去解决两个问题：improving work procedure 和 improving morale.新加坡团体倾向于解决前者，马来西亚团体倾向于解决后者。而公司领导层希望 committee 解决 culture diversity 的问题；强调文化的多元性和组员之间的合作问题

16、你作为公司管理协调人员该如何解决这个问题！

今天的案例主要讲的是由一个公司的销售部门所引发的问题。销售部的员工每个人都有一部公司发的手机来做电话销售之用，公司的规定是会支付因为销售业务所花的花费，但是调查发现有一半的员工会无视这个规定，用公司的电话处理私人的事情。**task** 就是思考对这个问题的解决方法，并考虑节约成本，扩大市场。

17、试辩论的题目是赚钱和梦想哪个重要，下午的题目是是否该过洋节

尊敬的人事部 Lisa:

Lisa,您好!在此冒昧占用您几分钟.

我是武娜,来自广东外语外贸大学,14号上午 8:50 参加了贵公司的 Group Assessment,我想面试者众多,您可能忘了我是谁了,呵呵,不知您有没有印象,那场有位面试者老蹲地上捡胸前名字纸牌.

首先,我很感谢贵公司给我这次 Group Assessment 的机会,这是我人生第一次 Group Assessment,让我有机会亲身感受德勤 office 的工作氛围和气氛,让我真正体会到了团队合作的重要性和技巧性,让我有机会结交新的 7 位朋友,让我有机会总结自己 Group Assessment 的不足和优点,让我对团队工作方式有了更加正确的认识.

同时,我也想借此机会向贵公司提点意见,从我贴胸牌的那一刻起,胸牌就不断地掉,我想是不是我太紧张连我的胸前纸牌也受不了拼着命想溜啊,讨论过程中我不断地压着它,它还是趁机逃跑了好多次,为了把它抓回来,我连掉在地上的铅笔也忘了捡,最后还是我们的 manager 捡起来的.回到学校后,我又试了下别的粘性物质,发现我的衣服根本粘不住,在此我能否建议贵公司能否将粘性纸牌换成其他形式,比如立体纸牌摆在会议桌上,这样队友更能清楚地看到互相的名字.以防 1%的可能出现我这种情况.您觉得呢?

再次感谢贵公司给我 Group Assessment 的机会,让我终生难忘,希望有机会跟您进行更深的交流!

Who had took part in the Group Assessment with the period of 8:50 on 14th Nov, maybe you can't figure what I look like, I wonder if you have an impression that there was a candidate whose name card often dropped onto the floor, and then I was just that candidate.

To begin with, please allow me to thank your company to give me the opportunity of Group Assessment. Honestly speaking, this was the first group assessment in my life. I'm very pleased that I have the opportunity to experience the working place and atmosphere of DTT, the opportunity to make new friends with my 7 teammates, the opportunity to learn the importance of teamwork skills, the opportunity to review my weak points and strong points and enhance my understanding of teamwork, all of which I appreciate very much

Meanwhile, would you mind that I make a suggestion here, from the moment I stuck the name card on my chest, it began to drop on to the floor, I wonder maybe I was too nervous that even this lovely name card could not stand it, when I got back to my dorm, I tested with other sticky things, It is found that my coat materials refused to stick anything, So would you mind my suggestion to replace sticky name card with other ways in case for the 1% possibility of my case, for example,

maybe we can use a name card displayed on the roundtable, and also it is more convenient for the teammates to know each other. What do you think?

Thanks again for the chance your company given me to participate this Group Assessment, which I will keep in my mind throughout my life. I hope we can have an opportunity for further communications.

尊敬的人事部 Lisa:

Lisa,您好!在此冒昧占用您几分钟.

我是武娜,来自广东外语外贸大学,14号上午 8:50 参加了贵公司的 Group Assessment,我想面试者众多,您可能忘了我是谁了,呵呵,不知您有没有印象,那场有位面试者老蹲地上捡胸前名字纸牌.

首先,我很感谢贵公司给我这次 Group Assessment 的机会,这是我人生第一次 Group Assessment,让我有机会亲身感受德勤 office 的工作氛围和气氛,让我真正体会到了团队合作的重要性和技巧性,让我有机会结交新的 7 位朋友,让我有机会总结自己 Group Assessment 的不足和优点,让我对团队工作方式有了更加正确的认识.

同时,我也想借此机会向贵公司提点意见,从我贴胸牌的那一刻起,胸牌就不断地掉,我想是不是我太紧张连我的胸前纸牌也受不了拼着命想溜啊,讨论过程中我不断地压着它,它还是趁机逃跑了好多次,为了把它抓回来,我连掉在地上的铅笔也忘了捡,最后还是我们的 manager 捡起来的.回到学校后,我又试了下别的粘性物质,发现我的衣服根本粘不住,在此我能否建议贵公司能否将粘性纸牌换成其他形式,比如立体纸牌摆在会议桌上,这样队友更能清楚地看到互相的名字.以防 1% 的可能出现我这种情况.您觉得呢?

再次感谢贵公司给我 Group Assessment 的机会,让我终生难忘,希望有机会跟您进行更深的交流!

此致

敬礼

武娜

2008 年 11 月 15

日

Dear Lisa:

I'm sorry to take up your time, I'm Wuna, from Guangdong University of Foreign Studies, who had took part in the Group Assessment with the period of 8:50 on 14th November 15, 2008. Maybe you can't figure what I look like, I wonder if you have an impression that there was a candidate whose name card often dropped onto the floor, then I was just that candidate.

To begin with, please allow me to thank your company of giving me the opportunity for Group Assessment. Honestly speaking, this was the first group assessment in my life. I'm very pleased that I have the opportunity to experience the working place and atmosphere of DTT, the opportunity to make new friends with my 7 teammates, the opportunity to learn the importance of teamwork skills, the opportunity to review my weak points and strong points and enhance my understanding of teamwork, all of which I appreciate very much

Meanwhile, would you mind that I make a suggestion here, from the moment I stuck the name card on my chest, it began to drop onto the floor, I wonder maybe I was too nervous that even this lovely name card could not stand it, when I got back to my dorm, I tested with other sticky things, It was found that my coat material refused to stick anything, so would you mind my suggestion to replace sticky name card with other ways in case for the 1% possibility of my case, for example, maybe we can use a name card displayed on the roundtable, and also it is more convenient for the teammates to know each other. How do you think?

Thanks again for the chance your company given me to participate this Group Assessment, which I will keep in my mind throughout my life. I hope we can have an opportunity for further communications.

Best wishes to you and Deloitte sincerely

Yours sincere

Wuna

2008-11-15

组讨论的经典面试题目

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

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

1.

各位乘坐的轮船触礁，15 分钟内要转移到荒岛，船上有指南针、剃须镜、饮用水、蚊帐、压缩饼干（一箱）、航海图（一套）、救生圈（一箱）、柴油（10 升）、小收音机（一台）、驱鲨剂（一箱）、20 平方米雨布一块、二锅头（一箱）、15 尺细缆绳、巧克力二斤、钓鱼工具（一套）、火柴、香烟，大家现场讨论一下，哪些要优先带走。

2.

一艘船触礁后只有一条逃生船可以逃生使用，上面有 7 个人，有伤但经验丰富的船长，有罪的水手，孕妇，单臂少年，年轻女子，专家，医生，但是只能有 3 个人留在逃生船上，问留下哪些人？

3.

如果唐僧去西天取经，可以带八个人去，李魁，孔子，瓦特，林黛玉，郑和，武则天，牛顿，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。

4.

假设一栋楼有很多公司，大家多是 9 点上班，只有 4 部电梯，如果你是电梯管理员怎么样合理安排他们上楼。

5.

月球逃生：假设你们现在是一艘太空飞行船的队员，任务是与母船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 9 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些器材对你们的生存的重要程度，对这些材料的重要性进行排序，器

材如下：

浓缩食物

五十米尼龙绳

二百磅氧气桶

星际地图

磁力指南针

五加仑水

讯号火箭

急救箱和注射用针筒

太阳能 FM 无线电收发器

一， 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。而我在听完的陈述之后就觉得，这样的排序，跟我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，结论也会大相庭径。

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，在这样的问下，“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，毫无地意外当选。

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。

题目+详解

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

若是哪位高手有华为群面题目 请帮助下我哈 急需~~

字数太多 我就先贴一部分题目 部分为原创 若有跟好解析请回帖帮助~~

西天取经

题目：如果果唐僧去西天取经，可以带八个人去，李魁，孔子，瓦特，林黛玉，郑和，武则天，牛顿，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。

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.礼法拘束,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?”

解析:(小女子拙见,请指导)

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(这里值得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。(此为小女子拙见,请大家指导)

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。

面试+笔试

进行[笔试面试题](#)时，首先就是要调整良好的心态，以真诚应对。以下为企业的[面试笔试题](#)的内容，您可结合此类问题来评定自己的答案。

一、基本题：

1、请您作一下[简单自我介绍](#)。

2、您来面试前有没有想过整个过程？说说您先前是如何打算应对这场面试的，包括各个阶段。

3、您的缺点或不足是什么？您的优点或特长是什么？

4、谈谈你工作中一次失败的经历，谈谈你工作中一次成功的经历。

5、你希望与什么样的上级共事？

6、上级下达了错误的指令，这个指令会造成公司一百多万的损失，你会不会执行？为什么？或者你将怎样处理？

7、当与上级意见不一时，你将怎么办？

8、你为什么离开原来的单位？

9、我们公司什么地方吸引你？

10、你以前具体的日常工作是什么？你做的怎么样？

11、你对这项工作有哪些可预见的困难？

12、没有工作经验，你如何能胜任这份工作？

13、如果公司录用了你，你将怎样开展工作？

14、你到我们公司工作的目的是什么？

15、你期望的工作环境和工作状态是什么？你希望公司给你什么样的支持？

16、你以前的薪酬怎样？你期望什么样的薪酬和待遇？

二、实务题：

1、王老板口头上同意经销我公司产品，并答应你三天内可以打款进货，但到第四天他还没有打款。当你打电话或上门拜访时，他又以种种原因推脱说这几天很忙再过几天就打款。请问你该如何让王老板尽快打款进货？

2、张老板是你的新客户，由于尚未建立相互信任度，张老板要求货到后再付款，但公司明文规定经销商必须先打款后发货。请问你该怎么办？

3、你认为张老板信用度比较高，并以自己的工资做担保向公司申请货到付款，但货到后，张老板又对产品挑三拣四，以种种理由要求只付货款的 90%给你，剩余的 10%作为换货保证金，否则他就让你把这些货拉回公司。请问你如何让张老板全额付款？

4、郭老板很想经销我公司产品，你也认为郭老板是我公司在 T 市最合适的经销商，但郭老板向你提出两个要求：第一，要求产品降价；第二，要求公司为其做一块户外广告牌，费用 5000 元。公司执行全国统一价，不会为个别市场降价，而且在郭老板尚未给公司创造出利润的前提下不支付 5000 元广告费。请你提出合理的解决方案让郭老板尽快打款进货。

5、李老板经销我公司产品已经三年了，3 个月前他进的一批果汁还有 200 箱没有卖出去，李老板让你帮他把这 200 箱果汁退回公司，否则他就不进公司新上市的八宝粥产品，但公司规定产品无质量问题不准退货。请问你该如何让李老板尽快配合公司新品上市？

6、马经理是 B 公司在 S 市的经销商，经销 B 公司的所有产品，但他已经半年没从 B 公司进货了，而且还欠公司两万元货款，另外他还有 500 箱 B 公司的饮料没有销售。假如你是 B 公司的业务员，你得知 S 市的陈经理很愿意经销你的八宝粥产品，通过几次接触，陈经理表示如果你撤消马经理的经销权，他就从公司进货。你了解到马经理在当地社会关系复杂，如果处理不当会对公司市场造成负面影响，同时你又对陈经理的市场能量估计不足，而公司又催促你 S 市 20 天内必须进货。请问你该如何操作 S 市的市场。

7、在促销力度不强的情况下，你如何销售品牌知名度不高而价位又与知名品牌同类竞品相差无几的中高档新产品？

8、如果公司在市场上受到竞品、促销等方面的强力冲击，你该如何应对？

9、你认为在市场操作中终端（零售商）和中间商（经销商、二批商）孰重孰轻，为什么？

10、公司生产销售中高档、低档八宝粥、中高档、低档杏仁露、果汁、花生牛奶、核桃露和麻辣品等二十多个产品，假如给你一个空白区域，比如一个地区，让你在一个月内完成 8 万销售额，请问你具体该怎么做？