

无领导小组讨论经典案例（附讨论全过程）

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。

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於七万支烛光；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.大摺刀: 可切碎仙人掌或切割营杆,也有其他用途,可排於较前位置.

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: 第二天之後,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.後来获救,饮水後伤口再度流血,纱布可当绳子或包紮保护之用.

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,打猎所得相等於失去水份,沙漠中也没什麼动物可见.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			
------	--	--	--

五十尺尼龙绳			
--------	--	--	--

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
五十尺尼龙绳	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