



华图教你**赢**面试系列丛书

推荐用书

重点书

第3版

# 无领导小组讨论 面试

编著：易定宏 陈永峰

审定：华图公务员考试研究中心

## 适用范围

公务员考试 事业单位考试  
村干部考试 公安招警考试  
军转干考试 政法干警考试  
选调生考试 三支一扶考试

## 本书特色

五重五不重要领 七大基本理念  
零和游戏原理 面试马太效应  
面试手表定理 考生面试俚语  
公务员职业俚语 热点法律法规

京华出版社



华图教你**赢**面试系

第**3**版

# 无领导小组讨论 面试

编著：易定宏 陈永峰

编委：易定宏 陈永峰 聂素芳 黄 铉

审定：华图公务员考试研究中心

京华出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

无领导小组讨论面试/易定宏,陈永峰编著. —北京:京华出版社,2008.10(2009.10重印)  
(华图教你赢面试)

ISBN 978-7-80724-587-2

I. 无… II. ①易…②陈… III. 职业选择—基本知识 IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 147263 号

---

## 无领导小组讨论面试

---

编 著:易定宏 陈永峰

出版发行:京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010)64243832 84241642 (发行部)

(010)64258473(传真)

(010)64255036(邮购、零售)

(010)64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail:jinghuafaxing@sina.com

印 制:三河市冠宏印刷装订厂

开 本:850mm×1168mm 1/16

字 数:1616.0 千字

印 张 数:50.5 印张

版 次:2009 年 10 月第 3 版

印 次:2009 年 10 月第 3 次印刷

书 号:ISBN 978-7-80724-587-2

定 价:124.00 元

---

京华版图书,若有质量问题,请与本社联系



# 第三版

## 前言

一年来,《无领导小组讨论面试》一书已发行甚广,凡有缘接触此书的人,大都是进入公务员考试面试环节的幸运儿。这于作者来说,是一件幸事,因为能够为本书寻找到品味素质俱佳的读者,不亚于自己寻找到知音。同样,这本书于读者来说,无疑也是一件幸事,因为本书的出版不仅满足了数万名考生的需求,而且填补了国内此项教材的空白,迄今为止,这本书可能仍然是国内唯一的一本针对无领导小组面试而编写的教材。我想读者学习完此书,不仅会受益匪浅,而且更可以作为工具书进行收藏,因为后来者无论编写多少本此类教材,本书作为全国第一本的地位已经是不可撼动了。

本书的第二版做了大量内容的更新和调整,不仅关注了考生的需求,而且倾听了第一版发行后考生使用的建议,更融汇了华图图书公司编辑老师的专业性意见。第一版发行后,考生们对我诉说了自己的成功与失败,也谈及从这本书里得到的感悟和鼓舞。可以说,我是在享受着第一版所带来的欣喜与批评、酸甜与苦辣的同时,完成了本书第二版的编写。现在书稿已完成,仍然感慨那句话:一本书的产生就像是一个生命的诞生,她一出生就再也不属于编写她的作者,作者唯有希望她能继续得到关爱,并且在关爱中成长。我认为成长比成功更重要。

最后,借本书再版的机会,表示我对合作者易定宏博士的感谢。能够与易定宏博士一同编写此书,是我信心的来源。同时,再次感谢华图图书公司的各位编辑老师的指导和批评。

祝天下所有考生终得其所。

陈永峰

2009年10月于广州

# 第一版

## 前言

历时五个月时间,《无领导小组讨论面试》一书终于告一段落,不能算是彻底结束,因为我想修改后再版还是必需的、必要的。编写这本书的过程中我一直在考虑,我们的语言风格考生喜欢吗?我们能为考生做什么样的贡献呢?但顾不了这么多了,因为考生的需要就是我们的责任,我和华图总裁易定宏博士起初谈到这本书时发现对方“蓄谋已久”,因此几句话后我们已经在谈图书的编写体例了。并且易老师谈到我们不仅是为了编书而编书,更是为了考生的利益而编书,为了尽到华图的社会责任而编书,在极度浮躁的今天,实乃难能可贵。

当前有关面试的图书已经是汗牛充栋了,但是却无一本专门谈及无领导小组面试的书,不能不说是所有讲授面试老师的遗憾。这里我们希望此书的出版能够填补国内空白、能够彰显华图在公务员考试市场的崇高地位。此书只有华图做得到,并且是第一个做到。华图人不仅能够想到,更能够做到。这让我想到华图人经常提及的一句话:“没有什么是华图做不到的,没有哪里是华图不能去的。”是的,华图的名气是大家给的,华图的名气是靠一本本有含金量的图书搭建的,华图的名气是华图人呕心沥血奋战得来的。

无领导小组讨论已经越来越多地被各地公务员考试所采用,比如北京、吉林、深圳等地,并且有代替结构化面试的趋势。而国内关于这方面的研究才刚刚起步,可资借鉴的资料很少,可借鉴的中文版图书基本没有,我们这本书算作是公务员考试用的第一本专著,也是我跟易老师多年面试授课的讲义的总结和提升。是非功过,任人评说,不管是什么样的评论,我们都有足够的心理准备,但我们相信有一点:这本书一定会因为关注她的朋友而越来越完善,越来越实用。一本书的产生就像是一个生命的诞生,她一出生就再不属于编写她的作者,希望她能受到关爱、长大成熟。

这本书是我与易老师的第一次合作。虽是第一次,但是有这个念头已久,艳羨易老师的才华,更羡慕易老师能在百忙之中宁神定气地来编写本书的第一回,因为管理者与作者兼顾的能力是我所不能的,所以我虽编写了第二回、第三回,但仍觉得效率不够高,好在自己知道自己确实是付出了大量的时间和心血,聊作安慰。

本书在编写过程中,得到了华图图书事业部的大力支持,尤其得到了姜博老师的指点,在此,向帮助过我们的各位老师、朋友致谢。文中也参考了眼下网络上的一些观点,但由于网络的现状,已无法辨别是谁的原创,在这里一并致谢。

陈永峰

2008年11月30日于北京

# 目 录

## Contents

### 第一回 无领导小组讨论面试之道

第一节 无领导小组讨论面试简介 .....	1
一、无领导小组讨论面试的方法沿革 .....	1
二、无领导小组讨论面试的涵义 .....	1
第二节 洞悉无领导小组讨论面试的本质和特征 .....	3
一、洞悉无领导小组讨论面试的本质 .....	3
二、无领导小组讨论面试的特征 .....	4
第三节 无领导小组讨论面试的流程 .....	8
一、准备阶段 .....	8
二、具体实施阶段 .....	9
三、评价阶段 .....	10
四、总结阶段 .....	13
第四节 无领导小组讨论面试中的角色分配 .....	14
一、破冰者 .....	14
二、领导者 .....	14
三、组织者 .....	14
四、时间控制者 .....	15
五、总结者 .....	15
第五节 无领导小组讨论面试题目的主要类型 .....	17
一、开放式问题 .....	17
二、两难问题 .....	17
三、多项选择题(又称排序题) .....	17
四、操作性问题 .....	18
五、材料分析问题 .....	18
第六节 无领导小组讨论面试中的正确心态 .....	19
一、考试的意义与作用 .....	19



二、参加无领导小组讨论面试需要转变的观念 .....	19
第七节 无领导小组讨论面试考生疑惑及华图名师解答 .....	21

## 第二回 无领导小组讨论面试之术

第一节 无领导小组讨论面试的测评要素 .....	23
一、无领导小组讨论面试测评要素的内容 .....	23
二、无领导小组讨论面试的评分标准 .....	23
三、无领导小组讨论面试的评分操作 .....	24
四、设计测试素质的五大原则 .....	25
五、评分表的设计 .....	25
六、无领导小组讨论面试的评分 .....	26
七、无领导小组讨论面试例题 .....	27
八、无领导小组讨论面试题目的设计步骤 .....	28
九、无领导小组讨论面试中的八个误区 .....	28
第二节 无领导小组讨论面试所要求的能力及其培养 .....	33
一、无领导小组讨论的发展 .....	33
二、考生能力的培养 .....	33
三、考生能力的表现 .....	35
第三节 如何准备无领导小组讨论面试 .....	37
一、考生应对无领导小组讨论面试的七项基本理念 .....	37
二、考生应对无领导小组讨论的七步备战法 .....	40
第四节 无领导小组讨论面试的应对策略 .....	43
一、争夺话语权——永远的法则 .....	43
二、真实自我——选择自己适合的角色 .....	43
三、打破僵局变被动为主动 .....	44
四、善于倾听别人的观点,表现良好的个人修养 .....	44
五、赢得考官及小组成员好感的方法 .....	44
六、关注细节——细节是魔鬼 .....	45
七、压力化解 .....	45
第五节 无领导小组讨论面试的应答策略 .....	46
一、迅速判明测评要素 .....	46
二、开门见山直抒胸臆 .....	47
三、积极向上完美升华 .....	47
四、把握说服对方的机会 .....	48
五、取人之长、补己之短 .....	48
六、审时度势,调整自己的状态 .....	48

第六节 如何在无领导小组讨论面试中“出彩” .....	50
一、语言方面 .....	50
二、着装方面 .....	51
三、精心练习,培养良好的行为形体习惯 .....	52
第七节 无领导小组讨论面试中应注意的问题 .....	54
一、忌说话词不达意 .....	54
二、忌面试过程中的不良习惯 .....	54
三、忌面试过程中的不良态度 .....	54
四、忌面试过程中的不良表现 .....	54
五、忌草率迎战,过早亮出观点 .....	55
六、忌忽视营造讨论小组内的人际关系 .....	55
七、忌观点模糊,随意赞同 .....	56
八、忌无气度、不礼貌、自恋自狂 .....	56
九、忌蹩脚的口头禅 .....	56
十、忌缺乏灵活性和幽默性 .....	56
第八节 无领导小组讨论面试真题分类精讲 .....	57
一、开放式无领导小组讨论题目 .....	57
二、两难式无领导小组讨论题目 .....	62
三、多选式无领导小组讨论题目 .....	64
四、操作式无领导小组讨论题目 .....	72
五、争夺式无领导小组讨论题目 .....	73
第九节 无领导小组讨论面试实战演练场 .....	79

### 第三回 无领导小组讨论面试之源

第一节 2009 年经典理论 .....	103
一、科学发展观 .....	103
二、和谐社会 .....	107
三、生态文明 .....	117
四、社会主义新农村 .....	118
第二节 相关职能及 2009 年热点法律法规 .....	122
一、相关职能 .....	122
三、2009 年热点法律法规 .....	123
第三节 2009 年热点问题 .....	163
一、醉酒驾驶问题 .....	163
二、政府公信力问题 .....	164





## 无领导小组讨论面试

三、大学生就业问题 .....	166
四、社会主义核心价值观 .....	168
第四节 名言采撷 经验分享 .....	170
一、名人名言 .....	170
二、职业俚语 .....	174
三、面试俚语 .....	179
四、考生感言 .....	181
五、考官建言 .....	184

# 第一回 无领导小组讨论面试之道

## 第一节 无领导小组讨论面试简介

### 一、无领导小组讨论面试的方法沿革

无领导小组讨论面试这种面试方法在人事测评中的应用可以追溯到 20 世纪 20 年代。德国军事心理学的负责人在 1925 年至 1935 年间,曾将无领导小组讨论面试这种方法和一些其他方法结合在一起,用于帮助陆军军官的选拔。20 世纪 30 年代后,无领导小组讨论面试这种方法由于各种原因被德国陆军所放弃,但德国海军对这种方法进行修正,并在第二次世界大战结束前一直将其运用于海军军官的选拔。这种测评方法也曾被用于战时德国的文官选拔和安置,此后几年又用于全国范围内的贸易、商业、教育及艺术职业等领域的才能评价。除德国外,英国和美国等西方国家在“二战”中,也将这种方法运用于军队中特殊人员(例如情报人员)的才能测评和军官选拔。由于无领导小组讨论面试在选拔人员方面的有效性,“二战”后,它被广泛应用于商业领域。最著名的有美国电报电话公司(AT&T)在 1956 年时将这种方法运用于中层管理者的选拔。此后,这种方法一直是一些大公司、政府和人才测评中介机构广泛使用的方法。许许多多的学者,也对这种方法及其效度进行了研究。据国外学者的调查,无领导小组讨论面试在目前是一种运用得较为普遍的人才测评方法。

在我国,从 20 世纪 80 年代开始,有一些学者便对无领导小组讨论面试这种方法加以介绍,并尝试着应用于企业领导者的选拔,已经取得了一定的成效。同时,一些在中国投资的国外大公司也将无领导小组讨论面试这种国外应用得极为普遍的人才测评方法带进我国,并在公司的中层管理人员的选拔中进行应用。1996 年,国家人事部原考试录用司将无领导小组讨论面试的方法结合其他测评方法一起运用于原国家地矿部三名副司局长干部的选拔,取得了很大的成功。1999 年,国家人事部原考试录用司(现公务员管理司)又将这种方法在公务员的录用面试中进行尝试运用,以便为此后大规模运用取得经验。此外,国内的一些人才测评中介机构也在尝试着运用这种方法。

对于公务员录用考试而言,一般情况下,中央有关部门采用这一方法有一定的概率,地方只要是大规模的考试,因不好操作,一般很少采用这种方法,小规模考试则有可能采用这一方法,考生应根据考试面试是在多大范围、多大规模基础上进行作出判断。如是报考中央有关部门或小范围的面试,则应在认真研究结构化面试的同时,很好地研究一番无领导小组讨论面试的问题,报考省级以下公务员大多情况下研究好结构化面试也就够了。为防止万一,也有必要对无领导小组讨论略作了解,根据近年的情况看,无领导小组讨论面试的使用范围在逐年加大。

### 二、无领导小组讨论面试的涵义

无领导小组讨论面试,又称无主持人讨论,是评价中心常用的一种无角色群体自由讨论的测评形式。一组应试者在给定的时间里在既定的背景之下围绕给定的问题展开讨论,并得出一个小组意见。具体说来,无领导小组讨论面试将候选人组成一个小组(通常 4~8 人),不指定小组领导,在小组无领导的情况下让小组讨论一个实际问题。不指定重点发言,不布置会议议程,不提出具体要求,根据考官提出的真实或假设的材料,如有关文件、资料、会议记录、统计报表等材料,就某一指定题目进行自由讨论,如业务问



题、财务问题、人员安排问题或社会热点问题等,要求小组能形成一致意见,并以书面形式汇报。

在测评过程中,应试者不但要迅速了解掌握工作的背景、资料,熟悉工作本身的内容,还要敏捷地发现需要解决的问题,准确地提出可行性方案,并且通过分析、讨论、综合他人意见,引导小组形成统一认识。

在讨论中,评定者可以自由观察到每位应试者是如何参加讨论的,谁会主动担当领导的角色,谁会提出有建设性的建议,每个人的领导能力、说服能力和表达能力如何,处理人际关系的能力怎样,自己独立见解如何,能否倾听他人意见,是否尊重别人的发言权,是否侵犯别人的发言权等等,从而考查每个人的领导能力,处理人际关系的能力,以及对资料的利用等能力。

考官根据自己观察的每位应试者在讨论中的表现,依据一定的标准,分别对他们的组织能力、决策能力、控制能力、分析判断能力、个人的影响力、口头表达能力和说服力、人际交往能力、反应和应变能力等素质进行评价。然后,各考官之间进一步交流意见,对应试者各方面的素质作出客观全面的评价,并预测应试者的发展潜力。

在公务员考试的无领导小组讨论面试中,题目以社会问题的分析为主。而且,也有应急事件,计划组织类任务,也就是说,其实题目内容和结构化面试是基本一致的。虽然大家可能在网上搜索到诸如“如果你被困在荒岛上,你将带以下哪三样东西?”或者是“船快要沉了,船上有科学家、孕妇、囚犯、护士、受伤的船长、儿童,救生艇只能装三个人,应该让哪三人上救生艇?”这样的无领导小组面试题,但是需要指出的是,这些有的是外企的面试题,刚才我们也介绍过,现在无领导小组讨论面试是世界五百强企业通用的面试方法;而外企和公务员所要求和考查的素质是不一样的。我们知道,面试已经不再是知识性的考试,而是考查性格和素质的考试;公务员需要的性格和素质在很多方面都与外企是截然不同的。那么,考查的内容必然也是截然不同的。公务员以后是不会考那种智力测验型的题目的。有的同学可能会说,以前公务员也考过不是社会问题的题目啊。这是因为无领导小组讨论面试是一种比较新的面试方式,也是国外引进的,那么在任何东西引进的初期都必然经历的一个阶段就是模仿。其实大家看到的很多智力测验型的题目都是从国外翻译过来的,或者是从国外企业的面试题目中直接拿来使用的。这也不能说我们的命题者懒惰,因为无领导小组讨论面试的特征就是命题要求高,题目不好命制,要出好题更是难上加难。

但是随着时间的流逝,公务员无领导小组讨论面试的命题水平、考查水平都在不断提高、不断成熟。考题对于能力的考查越来越到位,而且是对公务员素质的考查越来越到位。那么我们想一想,同样是公务员选拔,是需要的素质不一样,还是需要的素质可能是毫不相干,甚至是南辕北辙呢?其实公务员工作需要的素质并没有变化。无领导小组面试只是一种新的考查方式。

## 第二节 洞悉无领导小组讨论面试的本质和特征

### 一、洞悉无领导小组讨论面试的本质

我们知道,如果有改革,必然说明旧的东西出现了缺陷。也就是说,结构化面试的考查方式出现了缺陷。什么缺陷?大家在学习结构化面试的过程中一定已经发现了:表面化。

我们发现,结构化面试是可以准备的,是可以培训的,很容易就可以学会一个套路,并且非常容易使用。这对应试者来说是福音,对出题者和考官就不是福音了。因为双方类似于我们日常生活中的买卖关系,是一种非常微妙的关系,既对抗,同时又要达到一个共同目的。比如,卖方要抬价,但不能随心所欲,不能抬到一个买方完全不可能接受的价格;买方要压价,但是也不可能压到一个卖方无法接受的价格。因为他们最终的目的是为了对方接受自己的价格,但同时买卖双方又都要争取自己利益的最大化。没有人会能高价卖却不去争取,也没有人会能低价买而不争取。买方卖方的目的:在对方能接受的基础上使自身利益最大化。面试,甚至是考试,同样如此。考试的出题人和考生的目的其实最终是为了达成一致,即选拔人才,双方并不是为了谁斗倒谁,谁揭穿谁,谁压过谁,不是你死我活的关系,考官是为了选拔人才,不是为了把考生全都为难死;他的目的并不是显摆自己的学问,出一道天下第一难题,让所有考生都不会做;他出题的目的是为了让考生能够展示出自己的素质和能力,然后与公务员所需素质进行对比,看二者是否一致,如果一致,眼前的这个就是合格的公务员,就是其所需要的人才。而考生的目的就是展示自己的素质和能力,并且是公务员需要的素质和能力,只要我展示了,我就是合格的公务员,就是你需要的人。因此,我们说,面试,甚至包括所有的考试,既是交流,也是对抗;既是沟通,也是斗争。考生不能让考官考倒自己,考官不能让考生蒙骗了自己,表现出虚假的素质和能力。往往应试者需要求助于培训,希望通过培训一方面培养公务员需要的一些素质,一方面能够掩饰自己不具备的一些素质。结构化面试培训中的那些模板,就是教大家如何表现出应有的素质。但这些素质表现的形式,仅仅是语言。而语言是不能够真实地反映出应试者是否具备一名合格公务员所需要的素质的。

说到这里,大家就明白了:如果说结构化面试是“言”,那么,问题已经出现了,即:“空口无凭”。你说你在同事批评你的时候不会生气,你说你在突发事件面前能保持冷静,你真的能做到吗?我焉知你不是只能说不能做的?就像如果只是询问,每一个官员都会说我一定能保持清正廉洁,一定不会贪污受贿,但那时并不是利益当前,当大捆钞票送上门时你还能保证做到清正廉洁吗?

用《论语》里的一个故事最能说明结构化面试和无领导小组讨论面试的区别,以及无领导小组讨论面试的真意:

宰予昼寝。子曰:“朽木不可雕也,粪土之墙不可圻也;于予与何诛?”子曰:“始吾于人也,听其言而信其行;今吾于人也,听其言而观其行。于予与改是。”

这个故事翻译过来就是:宰予大白天睡觉。孔子说:“腐烂的木头不堪雕刻。粪土的墙面不堪涂抹!对于宰予这样的人,还有什么好责备的呢?”又说:“起初我对于人,听了他说的话就相信他的行为;现在我对于人,听了他说的话却还要观察他的行为。这是由于宰予所做的事而改变。”

我们现在将这个故事总结为:“听其言而观其行”。也就是说,结构化面试考查的仅仅是回答会怎么做,而无领导小组面试就是看你是不是真的会这么做。

当然,毕竟是面试而不是试用期,并不可能真的让考生去执行一个任务。因此,无领导小组讨论面试的“真实性”肯定还是有限,但比起结构化面试还是有了很大的进步。

无领导小组讨论面试出现的另一个背景就是大规模地招聘,需要的人太多,应召的人也太多,而且时



间紧迫,那么就需要快速考查应试者的能力和素质,不能一对一地来,而要一批一批地来。

## 二、无领导小组讨论面试的特征

### (一)无领导小组讨论面试的独特性

作为一种测评方法,无领导小组讨论面试能考查出通过笔试、结构化面试、公文筐测验所不能考查出来的应试者的能力和特点,其独特性主要有:

#### 1. 贴近工作,表面效度高,应试者易接受

无领导小组讨论是一种典型的情景性测验,它是从应试者拟报考职位的工作情景中抽象出来的。应试者在日常工作中也经常接触到类似的情景。这种测评方法的表面效度非常高,应试者也非常容易接受。同时应试者的抵触情绪小,易在测评过程中表现出自己的能力水平。

#### 2. 操作性强

相对于结构化面试而言,无领导小组讨论面试操作性更强,更方便。因为,整个测评过程中,考官只要给应试者题目,并通过指导语告诉应试者讨论所要达到的目标后,就可以完全由应试者们自己讨论,考官只要按照评分表进行评判就行了。

#### 3. 互动的情景易暴露应试者的能力水平

与结构化面试不同,应试者在讨论过程中,与他人会有互动作用,或支持或反对。不同应试者之间的支持或反对使应试者的能力水平更易表露出来。

#### 4. 预测效度较高

许多研究表明,无领导小组讨论面试的预测效度高于结构化面试,能达到一个很高的水平。实际上,许多无领导小组讨论的题目就是来源于实际生活中的问题。应试者在讨论中不仅能表现出其领导潜力,也能表现出其实际处理问题的能力。

#### 5. 时间长

当然,这是对于考生来说的,对于考官来说,整体面试时间缩短了,比如在结构化面试中即便一人20分钟,面试完8个人就要将近3个小时,而无领导小组讨论面试1小时即可。但是对于考生来说,结构化面试每个人至多半小时。而无领导小组讨论面试考生“暴露”在考官面前至少1小时。俗话说,“夜长梦多”,“言多必失”。而且,人的紧张是不可能维持太长时间的,即往往到了无领导小组讨论面试的后半段,礼仪、语言、心态等都放松了,都忘记了,这样就容易露出马脚。这是在无领导小组讨论面试中最大的威胁。很多应试者在后半段情绪失控,跷二郎腿,口语化,甚至脏话脏字都出来了。而这些问题在结构化面试中是不可能出现的,因为四五个面试官坐在面前,岂有不紧张之理?但是无领导小组讨论面试中一大圈人,注意力都放在对手身上了,哪里还记得坐在背后的考官?

#### 6. 实践性

无领导小组讨论面试把考生的自我认知能力,计划组织能力,应急能力,综合分析能力,都能实实在在地表现出来。因为在无领导小组讨论面试中,要处理的事情不仅是题目,更重要的是整个讨论过程。“听其言观其行”,主要要考查你能不能组织好一场讨论,能不能协调不同的意见,能不能接受不同意见,能不能忍受他人的指责,能不能迅速得出结论,能不能抓住问题的关键,能不能拿出对策,能不能迅速整合出一个方案来。

#### 7. 形式性

说了上面那一些,可能不少考生要泄气,觉得自己要“原形毕露”了。或者觉得,无领导小组讨论面试是不可学习、不可培训、不可短期提高的。我要告诉大家,事实正好相反,并不是我们所担心的那样。

结构化面试是一问一答,甚至在很多地方是有题本、有题纸的,那么考官完全可以做到不发一言,整个考试过程就听考生的回答。那么考生的回答就是考查的重点内容。所以才会有很多同学说,我读的书不多,我的理论素养不高,我的逻辑思维不行,我的表达能力不强,因此,我面试失败了。为什么呢?因为一个



人说,四五个人听,而且要听 20 分钟,什么毛病不纤毫毕现呢?而无领导小组讨论面试呢?那么一大堆人说,至少 1 小时,七嘴八舌,考官数目又绝对少于考生数目,还要给那么多人打分,考官能仔仔细细听到每个人说什么吗?能记住吗?不可能。因此,在结构化面试中,我们可以说是“内容大于形式”,而在无领导小组讨论面试中就是“形式大于内容”。说的内容不是最重要的了,而“怎么说”,即“说”的形式,成了最重要的。那么大家都能够理解:形式和内容哪一个容易学习,容易培训,容易快速提高?当然是形式。

上面我们已经解释了为什么要采用无领导小组讨论面试的形式,那么我们也就可以回答无领导小组的本质是什么这个问题了,即无领导小组讨论面试是一种全新的面试。

无领导小组讨论面试和结构化面试的本质是相同的,它们考查的素质是相同的,它们的考查思路也是相同的,只是考查的具体形式不同而已。可以说,无领导小组讨论面试是结构化面试的“2.0 版”。

作为一种测评方法,无领导小组讨论面试具有自己独特的优缺点,也有自己更适宜测评的能力和特征。

## (二)无领导小组讨论面试的优点

无领导小组讨论面试给应试者提供一个平等的相互作用的机会,能使应试者有平等的发挥机会,从而很快地表现出个体的差异;能节省时间并且能对竞争同一岗位的应试者的表现在同一时间进行比较,能够涉及应试者的多种能力要素和个性特质;并且应用的领域也比较广泛,能应用于技术领域、非技术领域、管理领域和其他专业领域等,操作起来比较灵活。

无领导小组讨论面试具有以下突出的优点:

### 1. 使评价者能够真正对应试者的行为进行评价

无领导小组讨论面试能够给应试者提供一个充分展示其才能与人格特征的舞台,能检测出笔试和单一面试所不能检测出的能力和素质;应试者能够在一种动态的情景中表现自己,能表现出更多的更充分的行为;由于无领导小组讨论面试为应试者提供了一个具体的问题、情境,这就相当于提供给应试者一个舞台,能使他们表现出更多的真实性的行为,更有利于评价者对他们进行评价。笔试和一般的面试都无法直接考查应试者的行为,无领导小组讨论面试非常具有情境性测评方法的特点,无领导小组讨论面试恰恰在这方面表现出了它的优势,以及它能够直接考查应试者的行为,并对其行为进行评价的特点。应试者的行为表现得越多越充分,就越有利于评价者对他们进行准确的评价。

### 2. 能够在应试者之间的相互作用中对其进行观察和评价

很多人员选拔评价方法例如笔试和结构化面试都是对应试者进行单独考查,而无法得知一位应试者与其他人进行交往时的表现。在实际工作中,一个人与他人交往时表现出来的能力和风格恰恰是对他个人的成功和集体的成功至关重要的。无领导小组讨论面试可以造成应试者之间的相互作用,应试者的特点会得到更加淋漓尽致的表现,这样评价者就可以观察到应试者在与他人交往时的能力和特点以及在团队工作中的特点,这些特点都是在其他测评方法中难以考查到的。

### 3. 贴近实际工作,表面效率高,应试者易接受

无领导小组讨论面试中使用的情境多是与应试者将要从从事的工作相关的典型情境。这种测评方法的表面效率非常高,使应试者感到这种方法与自己的实际工作能力密切相关,因此他们非常容易接受这种测评方法尽量努力在测评过程中表现出自己的能力和水平。而且这种接近真实的情境能够对应试者在实际工作中的表现做出最好的预测。

### 4. 能尽量减少被测者掩饰自己特点的机会

由于应试者处于被评价的地位,并且出于想要实现自己的愿望,在面试和测验中或多或少地会倾向于尽量表现自己的优点、掩饰自己的缺点的趋势,这对应试者来说是一种正常的现象,而对评价者来说,则希望尽可能多地获得关于应试者真实特点的信息。在笔试和一般的面试中,应试者更容易掩饰自己,而在无领导小组讨论面试中,应试者在人际情境的压力之下,则会暴露自己的特点。而且,有的时候无领导小组讨论面试的测评目标具有一定的伪装性,应试者并不了解要测评自己的什么特质,例如,表面上看



上去是两个小组在一个竞争性的任务中争夺更多的分数,其实评价者主要想看的是小组内部的合作方面谁做得更好。总之,互动过程中,应试者的特点会得到更加淋漓尽致的表现,能使应试者在相对无意之中暴露自己各方面的特点。

### 5. 能在同一时间对多名应试者进行测评

无领导小组讨论面试通常是多名评价者对多个应试者同时进行考查。这种测评方法比起其他的对应试者单独进行评价的方法例如结构化面试在时间上显得比较经济,它还能够减少工作量,减轻因时间、题目、评价者等因素对应试者评价的影响。此外,也可以在一定程度上减少题目泄露的可能性。

### 6. 考查的内容范围比较广泛,能获得大量的信息

无领导小组讨论面试可以考查的维度比较广泛,既可以包括沟通能力、团队合作、组织协调等人际方面的维度,也可以考查思维的逻辑性、分析能力、创造性等能力方面的因素,还可以考查自信心、情绪的稳定性和工作风格等因素。无领导小组讨论面试为应试者提供了充分展现其行为的舞台,能使评价者得到大量的有关应试者能力、个性特点的信息。

### (三)无领导小组讨论面试的缺点

人们对无领导小组讨论面试这种测评方法也存在一些批评,他们认为这种方法的缺点主要表现在:

#### 1. 编制题目的难度比较大,因此题目的质量会导致测评的质量受到影响

无领导小组讨论面试对测试题目的要求较高,题目的好坏影响了对考生评价的全面性与准确性。无领导小组讨论面试的题目需要根据职位的要求进行编制,而且题目情境要与实际工作情境有一定的关联。这些题目必须是能够激发应试者的行为表现并且使应试者能够表现出个体差异的。题目应该是对应试者具有公平性的,尤其在指定角色的无领导小组讨论面试中,各个角色不应存在明显的优劣难易之分。在制定题目的评分标准方面,对每一个测评要素都应有评价的标准。因此,要想编制符合这样要求的良好题目不是一件容易的事情。如果使用了一道不好的题目,测评的质量就会大打折扣。在编制题目时,往往需要专家充分了解测评职位的工作情境,设计出来的测评情境需要经过反复试测和修改之后才能正式使用。这样比较有难度的工作不是任何组织都有能力实施的。

#### 2. 对评价者的要求较高

这种评价的方式对评价者的要求也较高,评价标准相对不易掌握,对考官的评分技术要求较高,考官应该接受专门的培训并具有一定的实际操作经验。评价者必须能够准确地对应试者的行为进行观察,能够将观察到的行为归纳到各个测评维度中,并且不同的评价者对评价标准的把握应具有一致性。对应试者的评价易受考官各个方面的影响(如偏见和误解),从而导致考官对应试者评价结果不一致。

#### 3. 应试者的分组以及不同的测评情境都可能会使评价结果受到影响

无领导小组讨论面试一个突出的缺点就是不同的小组讨论的氛围和基调可能不同:有的小组的气氛比较活跃,比较有挑战性,而有的小组的气氛则比较平静,节奏比较缓慢,甚至显得死气沉沉。

这就导致了无领导小组讨论面试的另一个缺点,即绝对的评定标准与相对的评价标准的混淆。有人做过研究,将某个应试者分到一组,对其进行评价得出一个分数;再将这个应试者与另外几个应试者分到一组,再对其同样的评价要素进行评价,得出的分数是有差异的。这说明,应试者的评价结果对同组的其他应试者有依赖性。应试者在一个测评维度上的得分与测评情境也有关系。一个应试者在某个测评情境中他的能力和优势比较容易发挥出来,而在另外一些情境中他的能力和优势就不容易发挥出来。

#### 4. 应试者的经验也会影响到应试者的表现

有的应试者有无领导小组讨论面试的经验,了解其操作方式和原理,或者对讨论的题目内容比较熟悉,就会有比较好的表现。有的应试者没有经历过这种测评方式,可能会出现未能表现出真实水平的情况。

#### 5. 应试者的行为有伪装的可能性

尽管无领导小组讨论面试的方法能够引发应试者较为自然的行为表现,但由于应试者努力猜测评价

的意图,他们就有可能做出故意迎合测评目的的行为表现。例如,某位应试者平时在工作中不愿与别人合作,但他知道该部门非常注重团队合作精神,于是他会在小组活动中可以表现出合作行为。应试者参加无领导小组讨论面试的经验也会帮助他们做出较好的表现,因为他们了解其操作方式和原理,或者对讨论题目的内容比较熟悉,事先会有所准备,可能会出现没有表现出真实行为的情况。

通过努力,无领导小组讨论面试的这些缺点是可以克服的。克服这些缺点的主要途径是:一方面,提高命题的水平,避免题目本身的缺陷;另一方面,加强对考官的培训,提高他们的评判水平。

#### (四)无领导小组讨论面试的使用范围

作为一种测评方法,无领导小组讨论面试有自己适宜测评的能力范围。无领导小组讨论面试的目的是通过应试者对某一特定问题的讨论,对应试者的某些特定的能力和特点进行考查:作为测评的一种方法或工具,它适合考查的能力和特征主要包括:

##### 1. 应试者在团队工作中与他人合作互动时所表现出来的能力

主要有言语和非言语的沟通能力、辩论说服能力、组织协调能力、影响力、人际交往的意识与技巧、团队精神等。

##### 2. 应试者在处理一个实际问题时的分析思维能力

主要包括理解能力、分析能力、综合能力、想象能力、创新能力、对信息的利用能力等。

##### 3. 应试者的个性特征和行为风格

主要包括动机特征、自信心、独立性、自律性、灵活性、决断性、创新性等特点,另外还包括考虑问题时喜欢从大处着手还是关注细节、喜欢较快地作出决定还是喜欢广泛地考虑各种因素而不受最终目标的限制、是否喜欢在活动时设定行动目标和计划等等。

### 第三节 无领导小组讨论面试的流程

#### 一、准备阶段

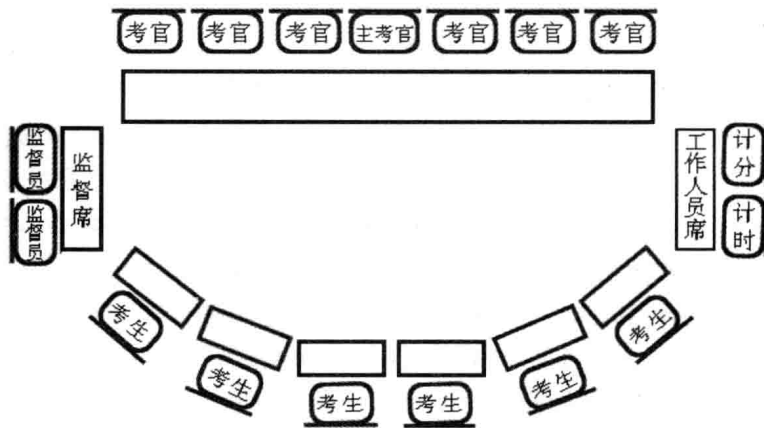
指导语:要有统一明确的指导语,以免在组与组的考生之间造成不匹配,失去可比性。

分组:应把以前曾经接受过无领导小组讨论面试训练或者参加过无领导小组讨论面试,有无领导小组讨论面试经验的考生放在一组,把没有此类经验的考生放在另外一组。

场地安排:无领导小组讨论面试的施测环境要满足安静、宽敞、明亮等条件。另外,在无领导小组讨论面试中,环境中的人际距离应适合从事所欲完成的工作任务。如果桌子过大,应试者围绕在桌子四周,就显得人际距离过大,不易于交流。如果人际距离过近,也给人以不舒服的感觉。

考官与应试者之间的位置关系也是应该考虑的一个重要的因素。如果应试者明显地感觉到自己处在一种被观察的地位,考官的存在给应试者造成过大的压力,那么这种环境设置就应当做出适当的改变。目前最理想的测评环境是使用带有单向玻璃和摄像镜头的专业观察室,让应试者在观察室内活动,考官通过单向玻璃或监视器进行观察。但目前大多数情况下,考官和应试者是在同一个房间里的,为了使所有的考生处于同等的地位,无领导小组讨论面试应该用圆桌,而不要用方桌(方桌容易使相对而坐的人有对立感,使坐在两头的人有领导的地位感)。可以考虑以下的位置关系:

考场布置一



考场布置二

