

无领导小组讨论的题目有哪些？

小组讨论的题目五花八门，很难进行严格意义上的分门别类。不过，我在过去几年来一直收集、整理名企的小组讨论题，倒也逐渐发现了一些分类的方法，并进而提炼出一些颇有针对性的「破解之道」。

一、小组讨论常见题型与破解之道

我们常见的小组讨论题目及类别有：

1. 当诚信遭遇利益
2. 排序题
3. 选择题
4. 公司经营
5. 推销

下面，我们分别阐述几种常见题型的破解之道。

1. 当诚信遭遇利益

外企比较喜欢讨论这类问题：诚信 PK 利益。请看例题：

小 A 是某大学应届毕业生，会计专业。B 公司正急需一名会计，小 A 的各项成绩也达到了公司的要求，而且，小 A 老爸是公司的潜在大客户。可是，该公司的招聘规定是只录用有工作经验一年以上的人员，到底该不该招小 A 呢？

曾在网上看到一个帖子，面试过某外企的人写面试感言，说诚信与利益这个话题太过无聊肤浅。如果你有同感，那就大错特错了。

这可是全人类永远都讨论不完的一个问题：诚信与利益之争！

如果 B 公司招聘了小 A，那就对 N 类人违背了诚信准则。

股东：上市公司要对股东承诺公司将遵守诚信经营的原则，但是，如果因为「爸爸是大客户」而让小 A 破格进入公司，无疑违背了「诚信」二字。

其他应届毕业生：他们并不知道 B 公司可以录用无工作经验人员，他们因此而未能与小 A 公平竞争。

已经在 B 公司工作的财务人员：如果 B 公司没有「一年以上经验」的要求，这些优秀的财务人员可能一毕业就进入团队了！

遇到「诚信 PK 利益」问题的时候，你可以用如下方法破解：

(1) 诚信永远高于利益，因为诚信代表的是长远的最高利益：信誉。

(2) 在不违反诚信原则下，获取最大利益。

(3) 在衡量利益的时候，永远同时考虑「成本」。

在此题中，根据「诚信至上」原则，不可以招聘零工作经验的小 A。

在小组中，肯定会有人提出「灵活变通」的方式，比如，把小 A 招聘到某个不要求工作经验的岗位，一年后再调整到财务部。那么，我们按照下列表格分析一下这种做法。

	潜在利益	成本
	小A很高兴，合理推断是：会敦促其父亲成为我们的大客户。	对股东与媒体，要隐瞒此事，因为一旦曝光会产生负面影响。
		员工对公司的尊敬受到影响，也质疑公司是否会因自己“没门子”而公平对待自己。
		小A进入财务部会掌握财务数据，部分数据也许对客户该保密。
		其他客户得到消息，会要求我公司解决其子女就业问题。
量化其价值	每年增加30万元毛利。	如量化，是否会超过30万元？

相信上面这个表格已经将思路告诉了大家。当然，在此要强调的是：这类小组讨论题目永远都没有正确答案。

但有一点是万分肯定的：在面试中蔑视「诚信」的求职者一定被拒，因为你今天对其他人不诚信，明天就会对公司不诚信。

2. 排序题

例题，无领导小组讨论：沉船救生

背景：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 10 人，可唯一的救生小船只能载 4 人，请给下列 10 人排序。即首先获救的为 1 号，其次为 2 号，以此类推，最后考虑施救的人为 10 号。

船长（白族），男，36 岁

盲童（音乐天才），男，17 岁

省委副书记，女，42 岁

省委副书记的儿子（研究生、数学尖子），男，24 岁

生物学家（获国家重大科技进步奖），女，51 岁

生物学家的女儿（弱智），女，14 岁

某外企外方总经理（白种人），男，38 岁

罪犯（孕妇），女，25 岁

医生，男，38 岁

因抢救他人而负伤的重病人（昏迷），女，25 岁

工作步骤：

每个人在 5 分钟内做出决定，进行排序；小组必须在 20 分钟内做出决定；小组意见必须统一。

看完这个题目，各位读者，你会怎样进行排序呢？

在过去 3 年多的咨询实践中，我发现绝大部分学员都直接切入每个选项，逐一分析：孕妇、重病人先走，医生陪同，等等。

如果你的思路也是这样的，你就犯了「只见局部，不见整体」的逻辑错误。大家想一下，Excel 表中的排序功能是如何进行操作的？很简单，按照第一标准——第二标准——第三标准等进行排序。排序题的破解步骤是，第一，分析信息点，在拿到题目的时候，要非常详细地分析题目中给出的任何一个信息点。第二，确立标准，列出所有相关的标准。第三，按「标准」排序，分析各个标准的优先级，列出第一、第二、第三标准，等等。第四，为选项排序，逐一应用各个标准，排列各个选项。

例题「破解」演示

（1）分析信息点

唯一的救生小船。不符合航海安全的规定！尽管和题目本身没有关系，但若在总结陈词中提上一句，则势必赢得思考全面的印象分。

船长、生物学家、省委副书记，等等。船长、生物学家等具体名称实际上代表的逻辑关系都是职务，而职务和海难救生联系起来，只有两个逻辑关系：其一是有义务救助他人的职务，其

二是值得被救的社会贡献最大的职务。以此分析，船长和省委副书记需要留守，履行自己的职务所带来的义务。

白族、白种人。在同等情况下，汉族人把机会让给少数民族；在同等情况下，中国人把机会留给外国人。（备注：你可能不同意这种观点，没关系，我们前文讲过，小组讨论没有标准答案。）

性别、年龄、盲童等关键描述，代表自救能力。

儿子、女儿代表亲情。如果你让生物学家先于她的女儿上救生船，那么你一定忽略了这一亲情上的逻辑关系。

医生。医生是否要照顾孕妇？需要。医生是否要照顾重伤病人？需要。但是，在当时情况下，不太可能。如果你选择了医生和重伤病人在一起，你很可能犯了「只见局部，忽视整体」的错误。

（2）确立标准

把前面分析出来的逻辑关系罗列出来，就形成了下面这个关键词组：

职责义务

自救能力

社会贡献

种族

国籍

亲情

(3) 按「标准」排序

根据正常的思维方式，我们可以判断出：第一标准是职责，第二标准是自救能力，当自救能力基本趋同的时候，启用第三标准社会贡献，当社会贡献趋同的时候，启用第四标准：血缘亲情、国籍与种族。

(4) 为选项排序

根据第一标准「职责」，船长是 10 号，省委副书记是 9 号（虽身为女性，但是职务的逻辑关系具有优先权）。省委副书记的儿子肯定会请求母亲先于自己离开，但是，作为省委副书记的母亲只能留下了，毕竟她是人民公仆。不过，由于母亲为了其他人留守，她的儿子在同等条件下拥有优先权，毕竟一个家庭同时损失两个人是要尽力避免的。除了船长和省委副书记，其他职务和海难没有必然关系，所以此标准应用结束。有的学员提出，医生是否也应该留下来？如果医生留下来可以挽救生命，那么他应该留下来，但在沉船的时候，医生是发挥不了任何作用的。

根据第二标准「自救能力」，重伤病人是 1 号，罪犯（孕妇）是 2 号，弱智是 3 号，盲童是 4 号。此后，第 5 号应该是生物学家。其余选项「自救能力」相差无几，所以，此标准应用结束。

根据第三标准「社会贡献」，白人总经理、医生和研究生难分上下。

按照第四标准「亲情、国籍与种族」，为避免省委副书记家庭同时损失两个成员，研究生为第 6 号；为避免造成不良的国际影响，白人总经理为第 7 号，医生为第 8 号。

很多人会走入以下误区：

(1) 逻辑性错误。直接钻进细节，一个个选项单独分析，而不是按照统一的标准进行选择。

(2) 常识性错误。比如，认为上了救生船还会有危险，还要自己划船找到陆地。这怎么可能？还有的同学认为孕妇也需要医生的陪护。你想想，大街上走着那么多孕妇，有几个随身携带医生？

3. 选择题

例题：选择总经理

我们公司是一家中型的物流企业，刚刚进入中国市场。现在，我们需要一位 CEO，请你们从《三国演义》中的三个领袖曹操、刘备和孙权当中，为我们选择一个人做 CEO。

选择题和排序题其实非常相似，都是要先列出标准再进行选择。

分析信息点；列出标准；量化标准；量化选项。

具体的分析过程如下：

（1）分析信息点

中型：中型公司，既需要开拓进取，也需要控制风险。

物流企业：专业性比较强的公司，需要 CEO 有一定的专业知识，不能犯外行领导内行的错误。

刚刚进入中国：外资公司找本土的 CEO，这个 CEO 最好有海外经验，有外语能力，有开放的心态。

CEO：按照正常的逻辑，选择 CEO 要考虑其成功的管理经验、学历、战略眼光、分析能力、开拓进取、团队建设能力、个性魅力等。

（2）列出标准

经过分析，我们把所有的选择标准罗列出来：开拓进取、风险控制、专业知识、海外经验、外语能力、开放心态、成功经验、学历、战略眼光、分析能力、团队建设、个性魅力。

（3）量化标准

所有的标准不可能是同样重要的，所以我们必须结合「中型公司」与「物流企业」的特点，把这些标准按照其重要性进行量化。最重要的以 10 分进行标志，那么次重要的就会分别给出 9、8、7 的评分……

（4）量化选项

为每个选项进行量化打分，按照最后的总分，高分者得，我们就选出了 CEO。

以上分析过程，可以用以下表格清晰地表示出来：

选择标准	权重得分	曹操	刘备	孙权
开拓进取	10分	9	8	6
风险控制	10分	8	8	9
专业知识	10分	无从得知	无从得知	无从得知
海外经验	5分	无从得知	无从得知	无从得知
外语能力	5分	无从得知	无从得知	无从得知
开放心态	10分	9	7	5
成功经验	10分	9	8	6
学历（学问）	5分	5（“东临碣石，以观沧海”诗为证）	5（以编草鞋谋生）	5（无从得知，基本分）
战略眼光	10分	9	8	6
分析能力	10分	9	7	6
团队建设	10分	9	6	6
个性魅力	5分	3	4	2
总分		70	61	51

4. 公司经营

例题：经营动物园

您现在要接手管理一家动物园，背景情况如下：

(1) 城市及周边有三家类似的动物园，激烈竞争使得经营方式和娱乐项目趋同，门票也是一降再降，利润空间微薄。

(2) 总公司陷入财务危机。

(3) 该地区行政管制较少。

任务：短期内收到现金，以解决总公司财务的燃眉之急，并要保证动物园今后的持续经营。

凡是公司经营方面的题目，必然和市场开拓联系在一起，所以，我们要分别加以「破解」。

关于公司运营方面，需要考虑收入因素和支出因素。

关于市场开拓，我们要运用最基本的逻辑思维，比如：

(1) 4P，即 Product（产品或服务）、Price（价格）、Promotion（促销）、Place（经营场所）。

(2) 市场细分，比如说，把消费者分为团体消费者、个体消费者，或者老年、中青年、儿童消费者，高档消费者、中低档消费者等。

(3) 目标导向，也就是说，要按照我们的经营目标，层层推导，步步为营。

5. 推销

例题：推销餐饮服务

一家公司有 800 多个员工，午餐/晚餐本来由本地一家小饭店提供，8 元/人。假设你是一家跨国餐饮公司的业务员，该公司最低用餐标准为 10 元/人，而且饭菜量稍少些。如果要打入那家公司，你怎么和他们负责此工作的行政经理打交道？如果该行政经理和本地这家饭店有某种关系（比如拿了回扣），而你却要想个放得上台面的办法（非送礼）和他谈，怎么办？

凡是推销类的题目，一概可以采取「目标导向」的方法破解，具体步骤是先进行信息点分析，再进行目标导向分析。

现在，让我们来演示完整的分析过程。

（1）信息点分析

800 人：中型公司，既注重成本，又讲求公司形象。

800 人，人均 8 元的午餐/晚餐：每年大约 400 万元餐费。

（辩证思考：如此业务量，岂能是小饭店能提供的？所以，此「小」乃相对而言，如果你轻易放过攻击这个所谓的小饭店脏、乱、差，恐怕只能从餐饮之专业性和品牌形象上较量较量了。）

10 元：成本每年提高约 100 万元，不算不知道，一算吓一跳！

小饭店：公司形象稍逊，餐饮研究不如跨国大公司专业。

跨国餐饮公司：公司形象好，由专家设计的饭菜首先注重营养与健康，然后才注重美味；而小饭店则很可能首先考虑美味。

饭菜量稍少：吃八分饱，才最健康，跨国公司的专家值得信赖。（尽量不要否定自己的产品！）

如果有回扣：大胆预测一个回扣的数额——如果是一笔巨款，一方面涉及违法，另一方面也表明双方的合作关系牢不可破。而我方不可送礼，怎么办？不可利诱，可否「威逼」？

（隐性要素）老板：成本与形象，鱼和熊掌不可兼得，如何说服老板呢？

（隐性要素）员工：不计成本，只要健康、美味。

(2) 目标导向分析

最终目的	签约					
关键人物	行政经理					
关键人物的需求	物质利益			职务稳定		
	回扣	礼物	出国培训	老板满意	员工满意	

				控制支出		员工 满意	企业形象	吃得 健康	额外 服务
可以采取 的行动	给 更 多 回 扣	送 昂 贵 礼 物	送到 公司 总部 培训	小饭 店即 将涨 价	我们 降价	详见 右栏	首先，证明我们比小饭店强。其次，证明该工厂的竞争对手已经购买或正在考虑我们的餐饮。	给员工 免费品 尝；出 示专家 证明： 少吃 有利健康	给员工 周末用 餐折扣 券。
行动的可行 性	不可 行	不可 行	可行	不可 行	不可 行	可行	可行	可行	

上面的表格演示了一个「层层剖析」的思维过程，由于版面有限，未能详细解释。现在，我们以纯文本的形式再次予以详细说明，希望大家能够体会「目标导向分析」的方法。

推销是关键，在于行政经理。由此，我们可以进行一个导向分析：

说服行政经理。（导引：如何说服——他「想」什么？「怕」什么？）

想物质收益。我们虽然不能送礼，但可以送他出国培训，毕竟是跨国公司，可以送他出国参观我们的「亚洲人饮食研究中心」。

怕别人发现自己拿回扣（如果他拿了）。通过私家侦探暗中调查他是否真的拿了回扣。此举可行，但要极度保密。

怕员工对自己不满意。煽动员工反对他？此举危险，如果不成
功，则永远断了自己的后路。

怕老板对自己不满意。调查老板与该行政经理是否有亲属关
系，工作关系是否融洽。如融洽，则主要做行政经理的工作；
如不融洽，想办法直接和老板接触。

直接说服老板。（导引：如何说服——老板「怕」什么？
「想」什么？）

怕多花钱。（导引：如何不让他多花钱？）我们公司少收钱。
（导引：不可能！此思路到此为止。）小公司会涨价？（导
引：几乎不可能！此思路终止。）怕员工不满意。（导引：员
工是否真的不满意？——似乎不会。那么，需要引导！）

引导员工逐渐意识到：自己应该吃得更健康、更美味；他创造
了巨大价值，值得老板关怀。

怕竞争对手比自己更「有面子」。如果竞争对手餐饮标准比该
公司高，事情就好办了；如果竞争对手餐饮标准比该公司低，
事情几乎就办不成了；如果竞争对手餐饮标准与该公司同等，
那么，我们要强调：你们如果提高餐饮标准，那么企业形象自
然就提高了不少。

二、九个常见的疑问

1. 各公司的小组讨论题目，是否有出题规律？

任何事情都有规律，小组讨论当然也不例外。请分析下面这些题目，告诉我：小组讨论的出题规律是什么？

(1) 爱奇艺

*给爱奇艺设计一个高校品牌推广计划。

*个性有利于职业发展 PK 个性不利于职业发展，两队辩论。

*趣味报数活动（不常出现）。

(2) 苹果公司

*某保健器械公司 M 需要拓宽中国市场，分别有 A、B、C 三家公司可以作为合作伙伴选择，具体条件各自给出，请讨论你会选择哪一家来合作。（难道真的是保健器械公司？）

(3) 腾讯公司

*关于 A 微博和 B 微博负面信息、负面影响的危机处理。

(4) 古方红糖

*请讨论出一个合适的品牌代言人，在刘涛、章子怡、花千骨中做出选择。

(5) 中粮

*请根据几十页关于巴西某生猪企业的资料，分析是否适合收购此企业的股份。

.....

如果说有出题规律，那就是 90% 的题目和该公司业务有关。利用这种题目，用人单位可以迅速判断出哪些候选人像是「自己人」，还能顺便听听大家有什么新鲜主意，也可顺便帮助 HR 「头脑风暴」，这是典型的一石二鸟的好事啊。

还有 10% 左右的题目和公司背景完全无关，但由于极其具有「开放性」，可以让候选人充分发挥分析能力、逻辑阐述能力、辩论说服能力，还具备一定的趣味性，所以也受到一部分 HR 的青睐。

基于这个 90/10 的理论，我们不难得出结论：如果你了解一家公司的业务，在小组讨论中就会更加顺利。然而，事实是：多数候选人都在不同行业、不同公司之间连续「赶场」，不可能真正沉下心来了解一个公司。

2. 面试官都根据什么给应聘者打分？

每个公司都会在群体面试之前列出自己最为看重的测评要素，根据你在小组讨论中的表现对号入座加以打分。我们以某石油类国企为

测评要素	权重	评分标准			
		优	良	中	差
思路逻辑	30%	30—25	24—20	19—10	9—5
团队协作	25%	25—20	19—15	14—10	9—5
语言表达	20%	20—15	14—10	9—5	4—1
组织协调（≈外企所说的领导能力）	15%	15—12	11—8	7—4	3—1
应变能力	10%	10—9	8—7	6—4	3—1

小组讨论结束之后，秘书就会从面试官手里收回类似这样的评分表：

		市场开拓专员职位要求					
	是否一票否决（表格上往往不会出现此项，而事实则存在）	思路逻辑	团队协作	语言表达	组织协调	应变能力	总计得分
候选人A		25	20	15	12	9	81
候选人B	过度紧张，直接否决						
候选人C		26	19	18	13	10	86
候选人D	思路极度混乱，直接否决						
候选人E		20	15	12	8	5	60
候选人F		22	21	14	11	6	74

必须提醒大家的是：每家公司、每个职位的测评因素都是不同的，千万不要以为每个公司都把「逻辑思维」定在最高权重的

30 分！如果一个职位是「客服代表」，那么，最高权重的测评因素一定会改成「亲和力」！

小樱曾经误以为 HR 只想招聘脑袋聪明的领导者，于是，她在一个物流公司应聘客服专员的时候，处处表现出机智勇敢，没想到却第一个被宣布落选。究其原因，她牺牲在最重要的「表情」要求上。面试官告诉她：「你的确很聪明，但是你从头到尾没有露出一丝微笑，而这是我们对客服代表的第一要求。」

3. 什么样的人在小组讨论中必定出局？

有一些通用的危险出局因素，我们可以提前预防。按照危险等级，我把这些因素排列如下。

(1) 沉默的「羔羊」。不说话，或者抢不着机会说话「任人宰割」的人，必然出局。

(2) 错误的「糊涂虫」。我很遗憾地说，的确有一些应聘者一张口就会犯常识性的错误，而且接二连三地犯，这样的选手肯定是会出局的。如果你一向不是大家公认的比较聪明的人，在小组讨论中，采取「跟随」战术会比较安全。你可以先听两三个人发言，记录下他们的主要观点，然后抢个机会说这样一番话，「我同意小 A 的意见，因为……我觉得小 B 的意见也有道理，但是……」

(3) 孤独的「持不同政见者」。如果你坚持的观点和绝大多数人不同，你最好不要坚持「持不同政见」。原因很简单，如果你是聪明正确的那一个，那么其他所有人都是笨蛋，把这么多笨蛋都叫过来的面试官无疑是最大的笨蛋。

4. 拿到题目没思路怎么办?

有很多学员在小组讨论结束的时候跟我说：「老师，小组讨论太难了，我刚想出一个观点，还没等开口，就被别人说出来了！我怎么可能找出那么多的观点呢？」

如果你真的在面试时把脑子转丢了，你可以采用以下几种方法来挽救自己于水火：

(1) 借力。把你前面说话的两三个人的观点记下来，综合在一起，就成了你自己的「新」观点。

(2) 挑毛病。在你前面发言的人，一定会犯一些明显的错误，你指出这些错误，就可以为自己加分。当然，挑毛病的语气一定要缓和。

(3) 举例子。如果你觉得某个候选人的观点非常正确，你可以思考一小会儿，快速举个例子支持他的观点。

5. 怎样对付小组讨论中的「话霸」?

在小组讨论中，可能会有两种「话霸」，你要区别对待。

(1) 忠诚跟随！第一种「话霸」让你心悦诚服，人家的确说得头头是道，那么你要做的事情很简单，跟随他的思路，弥补他的一点点不足，协助他做笔记，等等。

(2) 坚决反击！第二种「话霸」让你气急败坏，说话全然没有道理，但是嗓门比谁都大，而且坚决反对你的正确观点。对于这种人，你要做的是坚定地重申自己的观点，无论该「话霸」

有多么强势，你一定不能被吓坏，要找事实找数据反复申明自己的观点。

6. 应该怎样进行小组讨论？

值得推荐的小组讨论流程是以下三个步骤：

（1）简单分工

谁来担任领导？当然，有的小组讨论叫作「无领导小组讨论」，那么就不用刻意选择领导。

谁来总结陈词？

谁来负责提醒时间？

是否将你们的观点制作成量化表格？

（2）确定讨论模块，并大体分配每个模块的时间。例如，在 40 分钟内讨论并选择李宇春、周杰伦、李连杰中的一人为某公司的 CEO，你们可能需要这样设置讨论模块：

5 分钟，讨论「这个题目有几个讨论模块」。

10 分钟，分析该企业的 CEO 所需要具备的特征。

20 分钟，分析李宇春、周杰伦、李连杰与如上特征的匹配值（能量化则量化）。

3 分钟，准备总结陈词。

2 分钟，让负责总结的候选人进行一次演练。

(3) 逐个模块完成任务。

7. 如何挑选一个人「出局」？

有些公司，例如中国银行，在小组讨论结束的时候，要求你淘汰一个人，这的确是个棘手的任务。我给大家的一个建议是「先打个巴掌再给个甜枣」，比如说：

「我觉得张平同学不太适合这个岗位，因为他在数字分析上的能力相对较弱，我认为他的热情、表达力更适合理财顾问等销售性质的岗位。」或者说，「很抱歉，我选择的淘汰对象是王玲，因为首先她是金融硕士，我觉得放弃这么好的专业来做快消的推广有些可惜；其次，她在讨论中表现出来的理性有余，创意却比其他同学差一些。所以，我觉得王玲同学似乎更适合申请与财务、金融相关的岗位。」

8. 如何应对「意见不和」？

在小组讨论中，几乎必然会遇到意见不和的情况，我们推荐以下两种方法来应对：

(1) 搁置。如果小组中只有极少数人反对大部分人的意见，你暂时不必否决他们，但绝对不要花大量时间来说服他们。最好的办法是这样说：「我们暂时把你的这个意见记下来，等一会儿讨论完其他部分再回来分析，好吧？」其实，等讨论继续下去的时候，持有错误观点的同学会逐渐会意识到自己错了，自然也就不再纠缠。

(2) 投票。如果小组中两种不同意见势均力敌，实在没有办法的情况下只能采取投票的办法。但这是下下策，因为这说明你们任何一方的观点都不具有说服力。

9. 总结陈词要注意什么？

(1) 讲话速度要「普快」，而不是「动车」。大多数人都会觉得总结陈词的时间不够用，所以讲话像开动车一样，拼命要把笔记上的东西说完。其实，HR 不在乎你说了 how much（多少），而是在乎你说得 how well（多么好）！所以，宁可只说 10 句话，但句句要干净利落。

(2) 要提前写一个简单的提纲，而不是把笔记本拿上去。列提纲可以帮助你控制速度，而笔记本上记录了太多的信息，会导致你时间不够用。

(3) 当时间确实不够的时候，要礼貌地结束，千万不要拖时间。

三、四个值得警惕的小组讨论现象

在分析某些案例时，很多人喜欢说：「我觉得这个问题可以用××模型来分析」，抛出所谓的「SWOT」「4P」等理论，以期说服别人。

用理论模型套活生生的案例从一开始就不会被 HR 所认可。其一，这样会显得你学院派味道太浓，不懂变通，与现实隔离。其二，如果团队成员中有人不懂或者从未听说过这个理论，提

出这个方法的人肯定会被减分，说明你没有考虑到团队的其他成员。

可行的方法是，不说出这些理论的名字，而是根据具体问题，综合不同的模型，删减之后直接从浅显的地方入手，引导其他成员。

2. 「轮流发言」是双刃剑

为了避免大家抢话，有的小组一上来就表示要组员轮流发言。轮流发言的优点很明显，它给了每个人公平表现的机会，制造了一种心平气和的讨论气氛。但轮流发言有它致命的弱点：可能浪费时间。想象一下，既然是轮流发言，每个人都会抓住这个来之不易的机会，拼命地表达自己的观点，至少要说上个第一、第二！万一遇到个说「第一、第二、第三……」的，就更耽误时间。

所以，建议你这样来引导整个小组：

「大家轮流发表自己看法的时候，请一定不要重复前面同学讲的观点，如果你想的的确跟前面某位同学的观点一模一样，你就说你完全认同 ×× 的观点即可，好吗？这样我们可以尽快地听听每个人的想法，然后深入讨论……」

3. 「举手表决」是没办法的办法（下策）

当组员意见不一的时候，会有应聘者立刻提议举手表决。请注意，举手表决绝对是最下策，因为它首先代表着你们没有在讨

论中找出足够的事实和量化的根据来说服对方。其次，如果正反方的支持者数量相仿，你们的小组讨论就会陷入僵局。

4. 「本末倒置」是 90% 的候选人都会犯的错误

在组织学员多次进行模拟小组讨论中，发现了大家常会犯三大「本末倒置」的通病：

(1) 「结论」与「讨论」本末倒置。很多人刚开始讨论就说：「我认为应该选择李宇春，因为……」要知道，在大家还没有充分讨论之前，你怎么能说就应该选李宇春呢？这可是结论啊！

(2) 「细节」与「框架」本末倒置。还是以选李宇春、周杰伦、李连杰其一做 CEO 为例，「李连杰善于领导别人」就是一个细节，而「企业需要 CEO 的三大素质」就是框架。在你确定框架之前，绝对不要提细节。

(3) 「主观臆断」与「科学量化」本末倒置。李连杰的领导能力非常强，就是主观臆断，而「李连杰的领导能力，如果满分是 10 分，我认为可以得到 9 分」，则是科学量化。

浏览器扩展 Circle 阅读模式排版，版权归 www.zhihu.com 所有

