



锐如镒教育
Ready For Future

银行校园招聘考试面试

无领导小组讨论

锐如镒教育

第一章 无领导小组讨论概述

无领导小组讨论是一种群体面试的测评方式，是将数名被评价者集中起来组成小组，要求他们就某一问题开展自由讨论并达成统一意见。评价者根据小组成员的表现，从言语行为、非言语行为以及与其他成员的互动行为对其进行评价，进而对被评价者的能力、素质水平做出判断。

一、无领导小组讨论的优势

无领导小组讨论因为其明显的优势，被广泛的应用到银行、农商行招聘面试中，为银行选送了一批又一批的优秀人才。无领导小组讨论的优点如下：

1. 平等性。无领导小组讨论为各位应聘者营造了一个平等的环境，小组内各成员之间地位平等、机会平等。在这样的环境下，应聘者的特点会得到淋漓尽致的表现。

2. 生动的人际互动效应。在各位应聘者的频繁互动和交叉讨论中，应聘者会无意中显示自己的能力、素质、性格特点等。有利于捕捉被评价者的人际技能和领导风格，更有利于评价者捕捉应聘者的相关素质，提高评价的效度。

3. 赛马场效应。无领导小组讨论不仅可观测到每一个应聘者的表现，也能够将小组成员进行横向对比。其他各种面试方法都致力于“相马”，希望找到优秀的千里马，无领导小组讨论在此基础上，还提供了一个“赛马场”，让众多千里马在这里比赛，有利于识别最具有潜能的千里马。

4. 真实诱发效应。无领导小组讨论中的快速反应和随机反应，有利于诱发被评价者真实的行为模式，大大减少了行为的伪饰性，使得测评结果更真实有效。

二、无领导小组讨论的流程

（一）面试报道

在面试当天，按照面试通知的要求携带身份证件、简历等材料按时到达指定地点，参加面试。最好能够提前 30 分钟到达现场，避免迟到。

（二）抽签分组

面试开始之前，工作人员会组织应聘者抽签，对应聘者进行分组。无领导小组讨论标准人数是 5 至 7 人，各大银行为了提高面试效率一般是 10 人一组，也有 12 人一组的情况。组内人数增加实际上是增加了面试的难度，加剧了组内的竞争。

（三）进入考场

进场时，要有礼有节，有条不紊，给考官留下一个好的第一印象。一般是一组应聘者一起进考场，那么组内成员就要提前商量好进场的细节，问好的方式，就坐的次序等等，避免场内的慌乱。

（四）面试导语、发放材料

这一环节就标志着面试将真正开始了，面试材料有纸质版也有 PPT 版，各个银行有所不同。待导语过后，就可以开始阅读材料了。面试导语泛指考官在面试开始前的讲话，这段讲话里考官会告诉应聘者一些考试细则和要求，应聘者应该认真聆听。

常规面试导语，如下：

大家好！首先祝贺大家顺利通过了笔试，欢迎参加今天的面试。我们将采取无领导小组讨论的考试形式，包括个人陈述、自由讨论、总结陈词三个阶段。在整个考试过程中，除了时间的提醒外，考官不会发言，请考生按照题本上的考试要求进行作答。好，请翻开桌上的题本，计时开始。

（五）无领导小组讨论

这是本次面试的核心环节，决定着面试成败。具体包含五个步骤：

1. 提纲准备。

一般会给出 3—10 分钟的时间让应聘者来做准备，应聘者要把握好这宝贵的时间，高效利用考试材料和稿纸，大致列出自己的发言思路和提纲。

2. 个人陈述。

是应聘者在无领导小组内和考官面前的第一次正式亮相，一般是要按照题本要求表达自己的想法和观点，用时 5 分钟以内。这对于发言者和不发言者都是考验。

3. 自由讨论。

是无领导小组讨论的高潮环节，也是解决题中问题的核心环节，题目不同讨论用时也不相同，一般是 15 至 45 分钟。在此过程中应聘者应当积极参与讨论，充分表达自己的观点，促使小组高效达成一致意见。

4. 总结陈词。

是无领导小组讨论的成果汇报阶段，在此要求小组成员能向考官展示小组讨论的成果，一般用时 5 分以内。

5. 附加追问。

指考官就小组讨论情况或是应聘者自身情况进行随机提问，来进一步评估应聘者能力的一个环节，是无领导小组讨论的附加环节，并不是必须环节。

（六）考生退场

无领导小组讨论结束后，考生应当有序退场，在退场时也要做到礼貌、稳重，保证善始善终，方可取得好成绩。

三、无领导小组讨论的测评要素

无领导小组讨论的测评要素是指无领导小组讨论所要测评的内容，也就是应聘者的智能水平、人格特征和行为特点等方面在特定的岗位上的具体表现。根据岗位对人员素质的要求不同，无领导小组讨论的测评要素也会有不同。所以需要针对一定的岗位或职位设计出合理

的测评要素体系，这是保证无领导小组讨论能选出合适人才的基石。

（一）通用测评要素

1. 综合分析能力。如：理解能力、逻辑分析能力、决策能力、创新意识。
2. 岗位胜任能力。如：应变能力、环境适应能力、组织协调能力、人际影响力、人际沟通技巧、团队意识、团队领导能力。
3. 言语表达能力。如：口头表达能力、倾听、说服力、感染力、说服辩论能力。
4. 外在表现能力。如：仪表举止、性格的内外倾向性、自信心、心理成熟度、参与热情、洞察力、情绪稳定性、人际相容性等等。

这些要素都属于实际工作中人们所应具备的一些关键特征要素。为了能更好的选拔出符合岗位要求的人才，无领导小组讨论经常和其他面试形式结合起来使用。

（二）适用观察维度

1. 内容维度。观察考生讨论中说些什么，即发表的观点和内容，考察其表现出的分析思维能力、创新能力等。
2. 过程维度。观察考生讨论中怎么说，即发言的方式和特点，考察其表现出的语言能力、应变能力、组织协调能力等。
3. 结果维度。观察考生讨论中发言的结果，尤其是对最后形成的讨论结果所做的贡献，是否具有影响力、说服力等。

四、无领导小组讨论的评分标准和方式

考官根据以上测评要素借助“面试要素评分表”对应聘者进行观测进而打分。具体计分的内容包括两个方面：第一，言语方面，通过观测应聘者发言的数量和质量来评价应聘者的能力，包括主动性、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。第二，非言语方面，通过观测应聘者的面部表情、语速语调、肢体语言（体姿、手势）和其他个性特点来评估应聘者的自信程度、进取心、责任心、情绪稳定性和反应灵活性。这些不同的要素在“面试要素评分表”中有不同的权重得分。考官需要严格按照“面试要素评分表”进行打分。

一般而言，对于无领导小组讨论的计分有以下3种方式。第一，每个考官对每个应试者的每一个测评要素打分；第二，不同的考官对不同应试者的每一个测评要素打分；第三，每个考官分别对每个应试者的某几个特定测评要素打分。在具体实施期间，考官组会根据考官们水平和特长等具体情况，有针对性地选择使用某一种计分方式。

第二章 无领导小组讨论的题目类型

无领导小组讨论的题目一般都是通过材料加提问的方式呈现出来，从提问的形式上来分，可以分为倾向于合作的问题和倾向于竞争的问题。倾向于合作的问题有两类：开放式问题和操作性问题；倾向于竞争的问题主要体现在选择性题目，包括：两难问题、多选排序问题和资源争夺问题。各种问题之间存在着一定的差异。

一、开放式问题

开放式问题的答案范围可以很广，没有标准答案的要求，只要应聘者就题论题，言之成理，自圆其说就可以。开放式问题可以考察应聘者的分析判断能力，思维的深度和广度，发现事物本质的能力，还可以考察应聘者解决实际工作问题的能力。

常见例题：

【1-1】你认为什么样的领导是好领导？

【1-2】中国平安保险+阿里巴巴+腾讯控股，三者联合推出在线保险业务，请谈谈对在线保险业这种模式的看法。

【1-3】一位储户来救命钱，柜员在为其办理时发现这笔钱 90%是假币，柜员按照规定没收假币，储户不配合，要求退还，保安劝慰时用语不当以致储户情绪失控打砸柜台。此事被不明真相的顾客拍下并将视频传到网上，引发社会热议。银行组织了公关小组要求提出解决方案。请你们提出解决方案。

二、操作性问题

操作性问题是给应聘者一些材料、工具或者道具，让他们利用所给的这些材料，设计物体或解决问题。主要考察应聘者的主动性、合作能力以及在实操任务中所充当的角色。

常见例题：

【1-4】请用硬纸板、胶水、回形针、吸管、剪刀等材料。小组共同制作一座桥。【交行】

【1-5】随机给出三种颜色的画笔，要求小组共同设计一组海报。【中行】

三、两难问题

两难问题是让应聘者在两种互有利弊、旗鼓相当的答案中必须选择其中的一种，作为自己的观点来论述，并且最终小组要达成统一意见。主要考察被应聘者分析能力、思辨能力、语言表达能力以及说服力等。

常见例题：

【1-6】你认为微信拉近了人们之间的距离还是拉远了人们之间的距离？

【1-7】材料：小张和小王是大学同学，毕业之后，小张选择在城市蜗居，宁愿要大城市一张床，不愿要乡镇一间房；小王选择回乡发展，宁愿在小城市做贵族，不愿意在大城市做蚁族。

问题：你是想要“大城床”还是“小城房”？

四、多选排序问题

多选排序问题是让应聘者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。主要考察被评价者分析问题实质，抓住问题本质方面的能力。

常见例题：

【1-8】一家公司要推出一款新的网络游戏，有 100 万元经费，由七个部门负责，分别是：（1）市场调研部。（2）策划部。（3）程序部。（4）调试部。（5）硬件部。（6）美术部。（7）推广部。经过小组讨论确定经费分配方案，并选出最重要的三个部门。

【1-9】留守儿童成为全社会所关注的一个热点，某省打算拍一部微电影进行宣传，宣传拟定了以下 6 个角度：

- A. 小孩和奶奶期盼新年的到来，想得到一份新年的礼物。
- B. 一个名叫家宝的留守儿童，意外和一个富二代相识并得帮助。
- C. 一个留守小孩给爸爸写了 100 封信，叠成纸飞机放飞，受到政府部门的关注，制成一面心愿墙，引起社会关注。
- D. 一留守儿童父母离异，家境十分贫困，记录留守孩子一天的生活。
- E. 一个小女孩捡瓶子，卖废品存钱，准备用这些钱买妈妈的时间回家陪她。
- F. 某贫困乡镇有不少留守儿童，三个大学生村官用自己微薄的收入，一对一帮助留守儿童。

问题：请对以上 6 个题材进行排序，并选择最优秀题材。

五、资源争夺问题

资源争夺问题是指让应聘者处于等同地位，针对题目所给出的有限资源进行合理分配。这些资源可以是人、财、物，也可以是一个职位。一般材料中会为应聘者指定角色，要求应聘者站在该角色的角度去争取、辩论，获得资源。从而考察应聘者的语言表达能力、分析问题能力、概括或总结能力，发言的积极性和反应的灵敏性等。

常见例题：

【1-10】如果现有 100 万元美金的风险投资，现在一组共有 4 个人，每人都是一家企业的负责人，然后给每人发一个投资项目的介绍，分别为房地产、股票、汽车、节能灯具。思考 5 分钟后，每人需发言表明自己项目获得风险投资的优势，然后大家辩论，争夺这笔风险投资。要求风险投资只能投到一个项目中去，小组最终达成一致意见。

第三章 无领导小组高分技巧

一、准备提纲阶段

发言提纲是指发言内容的概括，即是列出自己发言内容的大致要点、关键词，体现自己的思路。无领导小组讨论在开始前根据所讨论题目的复杂程度，会留给考生3至5分钟准备发言提纲的时间，即独立思考的时间。要高效利用提纲准备时间就必须做好三件事：审题、定思路 and 列提纲。

❖ 审题

规范的无领导小组讨论题本一般包括了材料、问题、作答要求三部分，信息量很大，对考生的审题能力要求高。只有审清题目，才能为后面的三个环节打下良好的基础。审题需要掌握一些技巧：

（一）要明确题目问题

1. 关注开头。即要关注引导语，在引导语部分，会有一些注意事项，或者考官会为考生提示一些注意事项，此处考生要注意聆听阅读，不要在小组讨论中“明知故犯”。

2. 关注结尾。即要关注题目要求，明确自己在准备之后要做什么、有多少时间等等，做到心中有数。

3. 明确问题。准确理解问题的意思，分清题目的类型，明确答题方向。避免看错问题、答偏题。

（二）巧读材料

先从宏观角度略读材料，总体了解材料的内容，抓住结构，分清层次。再带着题干问题，精读材料的核心部分，抓住要点和关键词，做适当的笔记，整合信息，提炼观点。但要提高阅读效率、注意时间。

❖ 定思路

定思路是指在审题后，根据审题所获得的信息确定自己在无领导小组讨论整个过程中的思路框架以及个人发言环节的发言思路。

整个过程的思路框架要包括题目的解答思路、讨论时的任务划分，讨论时间的安排等。其中最关键的是解题思路的确定，不同类型的题目解题思路不一样，后面章节会系统的讲解各类题目的解题思路，希望各位考生务必熟知和掌握。

个人发言是无领导小组讨论的开头，是考生正式的第一亮相，做好了可以为后面讨论打开局。所以个人发言不可模式化，否则遭到考官反感；个人发言也不可妄图面面俱到，个人

发言的时间十分有限，不足以全面系统的表达观点，考生只要提纲挈领，突出重点的表达出自己的观点就可以了。

❖ 列提纲

列提纲是指将自己审题、思考后获得成果通过文字、符号等列在稿纸上，作为接下来的无领导小组讨论的辅助工具。很多考生并不注重列提纲、做笔记的环节，但实践经验告诉我们列提纲是十分必要的，第一、列提纲可以让你的发言更有底气，条理更清晰，表达更流畅；第二、有的无领导小组讨论面试在结束之后，考官会回收稿纸作为评分参考。

列提纲可以简单列举要点，但不可简陋。要注意提纲呈现的层次和逻辑，让它真的能辅助我们面试，而不是为了写提纲而写提纲。避免稿纸上出现一些凌乱的，自己都不认识符号，影响面试的效率。

列提纲要有预见性，要为后面讨论过程中做笔记提供方便。不同类型的题目，所需要的提纲和笔记是不一样的，所以我们需要根据不同类型的题目，对我们的稿纸进行功能分区，方便我们在后面的讨论中高效记录。

二、个人陈述阶段

在无领导小组讨论中，个人陈述是指在开始讨论之前，每个考生轮流发言，阐明自己的观点。考官会根据考生的发言，记录其观点，作为评价参考。在个人陈述阶段主要测查考生的综合分析能力、逻辑能力、语言表达能力。其评价标准表现为对问题的界定是否正确，对问题的理解是否得当，对问题的分析是否合理，对选项的排序是否有原则，或对问题的答复是否注意到给定的特殊身份等。

个人陈述阶段是考生的第一次亮相，关乎到考官对自己的第一印象和自由言论阶段角色的分配。其重要性不言而喻，想要在个人陈述阶段拔得头筹，从内容角度而言必须做到发言有观点、有逻辑、有表达。

❖ 内容策略

（一）大气开篇 直抒胸臆 亮明观点

良好的开端是成功的一半，一个好的开头能为接下来所阐述的问题定下好的基调。考生应结合题目背景恰当运用国家出台的方针政策作为引子，如科学发展观、和谐社会、民生问题等，使自己的回答与方针政策相契合，提高自己陈述的高度。在引入之后要鲜明地亮出对于题目的判断，在第一时间让考官明白你的观点。避免拖拖拉拉、弯弯绕绕，观点不明确。

（二）语言简练 条理清晰 重点论证

对于自己所持观点要进一步说明论证，可以采用“总一分一总”的形式来展开论证，在明确观点后适当运用名言警句、政策理论和事例故事来作为论据，使自己的回答言之有物。但要注意是的论证要简洁有力、突出重点，把精华部分优先呈现给考官。发言时一定要做到

言简意赅，把自己想说的话进行概括、筛选，形成有意义、有说服力的语句去赢得考官的青睐。

（三）广泛吸收 优化观点

个人陈述阶段也是交流的过程，考生不可只是沉醉自己的发言中，也要关注其他人的发言。对于发言较早的考生来说，关注他人发言是为下一阶段做准备。对于发言较晚的考生来说，认真取他人发言的意义在于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，完善自己的应答思路及内容，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。避免陈述时重复他人观点，让考官觉得索然无味。

❖ 过程策略

个人陈述阶段是一个动态阶段，考生的发言伴随着考官的观察、队员的竞争同时进行。只关注发言内容本身是远远不够的，我们还要注重发言的过程。具体而言要做好以下几个方面：

（一）自信大方 礼仪到位

礼仪是最好的名片，个人陈述的第一亮相若有礼仪的保驾护航，一定会增色不少。不论是站着还是坐着我们都要做到端庄、优雅；要与考官、组员有目光交流；表情自然、自信；避免多余的小动作。

（二）声音洪亮 语速适当

进行陈述时要做到声音洪亮，表述要清楚，吐字要清晰，确保大家都能听见自己的发言，同时尽量保证自己的语速适当，并且语调稍微有起伏，这样能让考官感觉到自己陈述中所包含的情感，这样可以使陈述更为生动，现场气氛也会变得活跃。

（三）发言有礼 建立友谊

发言不可忘记礼貌，在发言开始时一定要向各位考官和组员问好，做到有礼有节。发言顺序有先后，处于不同发言次序的考生，应当有不同的发言策略。

首位发言者应当谦虚，感谢大家给的机会，用感恩的心态来发言。

中间发言者要意识到自身承上启下的位置，发言时可以适当肯定之前发言者的内容，一方面可以缓解自身紧张情绪，另一方面可以拉近与发言者的心理距离，便于结成同盟。

最后发言者往往是发言的总结者，要懂得博采众长，优化自己的观点，当然也要有肯定他人观点的意识。同时，最后一位发言者也可能面临时间紧张的压力，所以在陈述自己观点时一定要简洁、凝练。

（四）倾听有道 事半功倍

在个人陈述环节，不发言的考生也在考官关注的范围内。所以，不发言时也不可以掉以轻心，至少做好以下三方面的工作：第一、目光集中在发言者身上，认真倾听，简单记录；第二、听取他人陈述的过程当中，时时补充自己的论据；第三、听到他人论述不充分时，要做好记录，以便在自由讨论阶段礼貌的指出。

从个人陈述阶段开始，学着做一个有心人。为后面的讨论环节打下良好的基础。

四、自由讨论阶段

自由讨论是指安排一定数目的考生组成一组，就相关事项、问题等进行一定时间内（15至45分钟）的，平等的、自由的、公开的讨论。讨论过程中不指定谁是领导，也不指定考生们发言的方向、顺序等，考生们在讨论中处于完全平等的身份，全程自由安排完成讨论过程，并达成一致的意見。自由讨论是无领导小组讨论中最为重要的环节。可以全面考查到考生多方面的素质，例如言语表达、综合分析能力、人际协调能力、价值取向、应变能力、情绪稳定性、计划组织能力以及专业知识和技能素质。

❖ 基本要求

（一）做个优雅的讨论者

礼仪是外化的修养。在自由讨论环节中，形式相对轻松、随意，很多人就忽略了自己的言谈举止，表现出不礼貌和不良的态度，殊不知这些表现将影响到面试分数。所以在自由讨论时，我们要做一个优雅的讨论者。

说话时目光应保持平视，避免仰视的谦卑和俯视的傲慢。应当用轻柔的目光注视对方，表达出友好；不说话时也应保持端正的坐姿，优雅的体态，关注发言者。有的考生在发言时，会有一些肢体语言配合，这并无不妥，但是一些多余的小动作应当克服。例如：习惯性地敲桌子、晃动身体；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，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。破坏你的个人印象，所以一定要引以为戒。

（二）用心说话

在自由讨论环节，说话一定要注意方式，注意态度。以诚恳的态度去发言，在发言的过程中注意自己的表达方式，照顾听者的感受，话语中不要出现不礼貌和不文明的语句；表达的时候也要注意条理清楚，言之有物，有理有据；表达时不必过于强势，要给他人发言的机会，让他人感受到你的善意；发言应当就事论事，不可针对某人。

有的考生为了更好地表达自己的观点、展现自身能力，都会积极争夺话语权，表现出逼人的气势，锋芒毕露，让人很不舒服；有的考生自视甚高，有自己的想法，但说话拿腔拿调，成为麦霸，不给别人说话的机会，而且轻视他人的意见；有的考生认为自己口才好，为了引起关注，用夸张的语气讲话，甚至夸大事实；有的人说话啰嗦，喋喋不休，为了不让别人发言而有意无意伤害他人感情。这些都是反面教材，都是不懂谈话的基本礼仪。他们的发言不仅不能解决问题，反而破坏了讨论的氛围，给人留下自大、狂妄、自私和自我主义的印象，影响最终成绩。

（三）目中有人

在自由讨论中，每名考生都是完全平等的身份，并且处于一种有竞争有合作的状态。在

讨论过程中营造良好的人际关系是十分必要。应充分尊重每一个人，有礼有节地进行人际沟通，尽量为自己营造一个良好的人际关系。

在讨论过程中我们应当做出一些有利培养良好人际关系的行为，例如：应当主动去与每一位组员讨论，不要冷落了那些比较内向、发言不多或是与自己意见不同的人；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。避免在众多组员中独与一人讨论，更不可独与一位异性组员表现出一见如故，谈起来没完没了；面对冷场，应该主动寻找话题，让讨论继续下去。说服别人时，要懂得换位思考，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，而不是强势打压。

有些考生在讨论时，不注意营造良好的人际关系，过于生硬甚至不礼貌地打断、反驳对方的发言。这将给其他考生、考官们都造成很坏的印象，尤其是很容易使自己在小组中处于孤立的尴尬地位。一个被组员孤立和反感的考生是无法得高分的。

（四）内容为王

自由讨论是以解决问题为目的的，有价值的意见才是最能证明能力的指标。所以，每位考生都应当致力于提出建设性的意见，来为自己脱颖而出奠定基础。

然而在实际讨论中，一些考生喜欢随性表达，一方面，思路并不连贯，过于草率，容易被别人反驳；另一方面，过早亮出自己不成熟的想法，也可能被其他人加以改进和利用，使自己处于被动的局面。所以，在自由讨论中，考生应在思考成熟的基础上，充分完整地表达自己的观点。

一些考生喜欢在获得话语权之后一次性说出自己所有的观点，可是这么做并不高明，一次说太多，观点本身容易被忽略，得不到充分讨论和论证；一次性表达完了所有观点，导致后期无观点可讲。所以正确的做法是，有步骤的表达自己的观点，分期分点表达，为自己赢得更多发言机会。

一些考生受个人学习、工作经历等的限制，缺乏个人独立新颖的观点。尤其是当别人先发言时，自己更是感觉到无话可说，从而出现了随意附和别人的行为。针对这个问题，考生一方面应在考试前进行充分的准备，切实提高自己的思考、分析水平；另一方面，考生如果认为自己的观点没有新意，应尽量抢在前面发言，以避免后面无话可说的尴尬。同时，考生可以在讨论中充分吸收别人的观点，加以深化，用自己的语言表达出来，点明自己的看法。

内容为王不是一蹴而就的，希望广大考生能用功在平时，多思考，多积累。

（五）做一个好的倾听者

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，不可东张西望，或显出不耐烦的表情。应当表现出对他人发言内容的兴趣，必要时应当做些记录，一方面听取其观点的有益之处，另一方面也可以为自己的发言作补充，充实自己的发言内容，同时如果发现其发言的漏洞，不要冒然打断对方，而是要保持聆听，并给出必要的反馈，如适时地点头、微笑。

等到对方发结束，通过欲抑先扬的方法，礼貌的提出建议。一个好的倾听者胜过多个辩

论者。懂得倾听，是自由讨论环节的最基本要求。

❖ 致胜策略

自由讨论毕竟也是面试环节，每个参与者都想获得 offer。到底怎样才能能在诸多竞争中脱颖而出？有一个高效的方法：争当领导者。这里所讲的领导者不是意味着威信和权力，而是意味着能力和责任，每一个考生在考场上的建言献策，都在一定程度上体现了对问题的敏锐洞察力和解决问题的迫切。在考场上，无论考生扮演、抢当什么角色，必须做好以下几件事情：

（一）制定讨论思路

一次成功的无领导讨论一定是有序、高效的，然而有序、高效的前提就在于有思路引领讨论。无领导的题目往往比较复杂，由于准备时间不充分，个人陈述阶段的发言会有些片面，但是有心的考生一定会认真吸收个人陈述阶段的精华，进行加工提炼，尽快制定出整场的讨论思路来引领讨论。讨论思路包括两个方面的内容：第一是题目的解答思路，这需要考生能够准确判断题型，根据题型来选用恰当的解题思路；第二是讨论进程划分的思路，即整场讨论“先做什么、再做什么、后做什么”的安排。

1. 树立大局观。

想要制定讨论思路，就不能局限于自己个人陈述时的一家之言，要站在全局考虑问题，能够去接纳他人观点，懂得求同。

2. 做有心人，时刻注重记录。

记下各方有价值的观点，进行归纳、分析，便于自己提出整体思路，甚至结交同盟。

3. 积极争取做有效的发言者。

在其他人员还没有准备好时，为大家提供一个思路，更容易获得大家的接纳。但要注意，发言必须言简意赅，留下好印象。

（二）做好时间管理

自由讨论是一场限时间的“游戏”，超时和用时过短都会被扣分。做好自由讨论的时间管理是赢得讨论的基础前提。然而在讨论过程中，时间管理往往被人忽略，认为其技术含量太低，没有意思。实际上它只是容易上手，却不那么容易做好。时间管理就是要注意时间进展，提示小组成员注意发言时间和讨论时间，确保小组能在规定时间内完成讨论任务。

1. 工具到位。

持有金刚钻，方揽瓷器活儿。最好是有一块能显示秒数的电子表，为我们精确掌控时间。

2. 约定用时规则。

为了高效利用时间，发言者务必做到简洁凝练，每人每次发言用时不超过 2 分钟，若超时被打断，请勿介意。

3. 划分讨论任务进程。

第一阶段，花十分钟来完善观点；第二阶段，花十分钟来求同存异修正观点；第三阶段，

用5分钟来总结观点。

4. 做好记录，恰当提醒。

按照规则和进程做好时间的记录，对于超时的成员进行善意的提醒。切记不要提醒过于频繁。

（三）组织协调 推进讨论

自由讨论环节不可能一帆风顺、气氛和谐。总会遇到一些情理之中意料之外的突发情况，需要我们处理。例如：要将成员的观点进行记录和归类，找出共同点；当讨论偏离我们讨论的主要矛盾时，应该适时的提醒和引导，使讨论更加有效率地进行下去；在发言过程中对于发言次数比较少的成员，给他机会发表自己的看法；当多数成员已经倾向一种观点时，为了更快地达成一致意见，应当妥协并说服少数成员达成一致意见。

1. 对事不对人。

为大局考虑，出于公心的善意提醒和引导，不可强势指挥。照顾到组员的情绪和自尊，不要因为你的协调而伤了和气。

2. 讲究语言技巧，巧妙提醒性，点到即止。

无论对方的观点是否合理和有效，尽量做到提点，懂得体谅和认可组员，不能破坏团结。

（四）提供高质量意见

最终限制我们讨论成果的还是我们的学识，很多时候由于我们思维和知识的局限，让我们对一些题目认识片面，讨论也停留在表面层次。这时候我们需要一些高质量的意见来打开思路，充实观点，进而推进讨论进程。高质量的意见来自平时的积累和临场的认真思考，不论是对题干的深入解读，还是对讨论策略的优化调整，亦或是解决问题的具体办法，只要能够适时提出，都是高质量意见，都能让别人对你刮目相看。

1. 认真思考是意见之源。

高质量的意见不是天上掉馅饼，需要我们关注题目，围绕核心问题多思考，多总结。去调动以往储备的知识，结合当时的观点，去发现横向、纵向的联系，头脑风暴后，提出真知灼见。

2. 时势造英雄。

表达时机是关键，有了好的想法要及时表达，错了最佳时机，意见的影响力也会大打折扣。不要总是想着在完善一下观点，再找一个例子佐证，等找一切时，发现讨论的话题已经变更。

3. 惜墨如金，一鸣惊人。

此刻所提意见不要长篇大论、引经据典、啰哩吧嗦，而是要简明扼要、突出重点、直至核心问题，用通俗、简单的话语，让组员立刻明白你的意思，起到拨云见日的效果。

（五）做好讨论总结

做好总结是自由讨论的升华。做好总结能体现出考生信息获取和整合的能力，也能更好地为后一个环节做准备。讨论总结不仅要总结问题的解答思路和答案，还要总结讨论过程以

及讨论的得与失。这并不是是一件简单的事。

1. 作好记录。在讨论的时候就要留心做记录，收集素材。

2. 呼吁小组成员共同做总结。在讨论的最后，花点时间，集体对讨论进行回顾，收集和整理观点，做到突出重点，且全面无遗漏。

3. 通过自荐和他荐的方式选举总结陈词者，为下一环节做好准备。

五、常见问题的处理办法

1. 遭到冷场时。

在自由讨论开始之初，由于大家还沉浸在个人陈述环节，很多人还没有准备好，此事比较容易出现冷场，在遭遇冷场时，我们应当积极抢占先机，获得首次发言的机会，可以这样过度：

各位组员大家好，听了上一阶段的发言，我深受启发，我想我们的讨论可以按照这样的顺序展开……

2. 遇到“麦霸”时。

在自由讨论中，我们是不应该随意打断他人发言，但是，如果遇到“麦霸”且发言者的发言重点不突出，啰嗦重复，那么打断是十分必要的。但在打断别人发言时要做到有礼有节，有理有据，体现大局观。可以通过总结对方观点来打断，也可以通过提示时间来打断：

归结起来，这位组员的核心意思可以表述为……，有一定可取之处，接下来，我们可以来听一下4号组员的观点。

3. 碰见“撞车”时。

在自由讨论阶段，很容易发生大家同时要发言，即抢话的情景。这种情况下，为了凸显修养，应试者可谦让地说上一句，“你先请。”或者“女士优先，你先请。”如果是对方先表现出谦让，应试者则要当仁不让，抓住机会发言：

“谢谢这位组成员，我的看法是……”。

4. 发现偏题时。

在讨论比较激烈的情况下，很容易发生个别组员跑题的情景，错误地引导大家就一个无关紧要的事情进行长时间的争论。此时，应试者要抓住机会，展现出统领全局的意识，可以说：

“各位小组成员说得都非常的有道理，但是已然偏离了我们的主题，我建议我们将主题回到我们的观点上来吧，我的看法是……”或者说：“各位组员，我们在讨论的过程中，偏离了主题，我想我们应该把有限的时间用在有用的问题的讨论上，所以对于这个题目我认为有如下……”。

5. 被抓住把柄时。

在讨论过程中，如果应试者的思考不成熟，或者出现口误，很容易被其他人抓住猛攻。这时，应试者可以采取的策略是：

转移话题法：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。“就另一个XX内容，我的想法是……”。

自我解嘲法：“金无足赤，人无完人（人非圣贤，孰能无过），谢谢这位组员，对我的观点提出的见解，但是时间有限，咱们还是抓紧时间讨论，进入下一个话题吧。”

6. 观点不一致时。

如果小组成员的观点与应试者的一致，应试者不要粗暴地、直接地说出其他人的观点“不对”，要采取委婉的方式进行纠正：

“这位组员的观点有一定道理，但是我的观点是……”。或者是“这位组员观点，我真倾听了，我觉得有一定道理，但我又不能完全同意，因为……”。

7. 有人一言未发时。

自由讨论过半后，如果小组中有人没有发言，应试者应主动给其创造机会：

“各位组员，我注意到在我们小组成员中，还有一位组员全程没有表达自己的观点，我想我们是否可以给他/她一次机会，听取一下他的想法。”

8. 被群攻时。

自由讨论过程中，被群攻是机遇也是挑战。机遇是指你可以获得更多的发言机会，可以充分表达自己的观点。挑战是指站在的多数人的对立面，压力巨大，可能有被孤立的风险。但是被群攻也分原因，是因为你的言谈举止犯了众怒被群攻，还是仅是因为你的观点不一样而被群攻。这二者的解决办法是不一样的。

若为前者，考生则需要反思自身不足，收敛锋芒和不当言行，必要时道歉挽回，否则结果可能不好。

若为后者，考生可以先顶住压力充分表达自己的观点，同时也注意吸收和接纳对方观点，适当妥协，最终达成一致意见。切莫从头到尾固执己见，不要妥协，这样显得没有大局观，固执、自我，反而不好。

9. 有人过早提出用表决的办法得出一致意见时。

无领导小组讨论中，要尽量避免采用表决的方式达成一致意见。如果有小组成员过早地建议大家表决，应试者应适当地进行引导，可以说：

“表决确实是解决问题的一种方法，但真理是不能表决的，在没有进行充分讨论的情况下就进行表决，并不能得出科学的结论。”

第四章 题型精练

📖 开放式问题

1. 你认为企业留住优秀人才的最佳措施是什么？

【解题思路】

此题以企业管理工作为素材，提问简单直白，给考生节约了审题时间，却对考生作答提出了更高要求，需要考生具有一定的知识储备和实践经验，否则难以展开。留住优秀人才不是一个孤立的问题，我们要用发展的眼光分析问题，去考量留不住优秀人才的前因后果，进而有针对性的提出措施，然后在诸多措施中选择最佳措施。

【参考解析】

21 世纪的竞争是人才的竞争，得人才者得发展。但企业都面临着留不住优秀人才的压力。都在为留住人才绞尽脑汁，但在找到解决问题的办法之前我们先分析一下企业留不住人才的原因。有网络热文概括留不住人才的原因：钱没给够和心委屈了，这么说是有些道理的，原因还有其他方面，比如说没有获得发展机会、人岗不匹配、单位制度不完善造成的不公平等等。

要想留住人才，是个系统工程，需要到整个企业自上而下付出努力，具体表现在以下几个方面：

第一，企业领导人需要树立正确的用人观念。重视人才的作用，舍得在人力资源方面做投资，关注单位人才的发展成长，为人才的培训和发展投入资源。

第二，建立一套适用的人才管理制度。在人才的培训、监督、考核等方面都借助制度，避开个人情绪化造成的人事安排不公正，真正做到“以人为本”、“人性化管理”。而不是“人治化管理”。保证企业的顺利发展和不断成长，从而维护大多数员工而非某些特殊人员的利益。在此过程中，员工也可以获得职业生涯方面的规划，得到职业理念、职业意识、职业道德、职业技能的培养，提升从业技能以及职业心态，并进一步享受完美的人生。

第三，建立公平、公正、具公信力和吸引力的激励制度。没有激励的团队，必将导致平庸的业绩和浮躁的人心。员工激励是多角度、多元化的，不一定每次激励都要花钱，但一定要花心思。具体激励手段如下：

(1) 事业激励，即使员工认可企业所从事的事业，感受到企业从事的事业能够提供给他很强烈的社会使命的责任感，可以拥有足够的空间来施展抱负，就能够激励员工满怀热情地投入到建设企业的事业中去。

(2) 现实和期望激励并重，例如，让员工拥有企业的股份和“期权”就是一种很好的方式。这样可以真正把企业利益与员工自身利益连在一起。这也是现代企业制度的产权制度

的改革内容。员工是企业真正的主人，通过拥有股份形式参加企业管理。这对于吸引人才、激励员工非常有效。

(3) 感情激励：创造温馨的企业人际氛围和良好的工作、生产、生活环境，增强公司的凝聚力和吸引力，也是重要的激励手段。

(4) 因人而异：对员工的激励不能千篇一律，应针对不同类型的员工采取不同的激励措施，以达到激励职工的目的。

(5) 因时而异：企业的发展进入了不同的阶段，工作的重心自然会发生转移。因此，企业的激励机制也要随之作相应的调整，通过最合适的激励手段来激励员工发挥能量，共同完成下一步的组织目标。

第四，打造企业文化，获得员工在价值观上对企业的认同。人们要一路同行需要三观相似，企业若想真正留住员工也要获得员工对企业价值观的认同。具体而言，一方面要树立领导人的榜样力量，让员工欣赏和认可领导，愿意跟随领导；另一方面要打造良好的业余文化生活，为大家营造良好的工作氛围，让员工能愉快的工作。

第五，建立一套科学的用人机制。即建立一套以工作分析、工作评价为核心的规范的人力资源管理制度。必须重视人才的作用，使人力资源管理由公司部门职能转变为企业的一种机制；随着公司的发展，应该逐步淡化老板在管理上的强势作用，引导员工自己解决问题，充分发挥团队的力量。只有如此才能留住优秀人才。

综上所述五个方面，系统地指出了留住优秀人才的措施，不仅有顶层设计也基层操作。纵观当下人员离职多是因为一些具体的，细节性的原因。所以我们认为留住优秀人才的最佳措施是激励。

2. A 网点是处于繁华地带，业务员素质较高，可是都是以办理居民存储居多，常常排长队，但办理金额小且 A 网点停车位不足，大客户就可能跑去 B 网点。B 网点地处偏僻，但总体效益好像是说会比 A 好。

请在考虑成本和效益前提下，针对 A 存在的停车难、候时长这两点提出解决方案。

【解题思路】

此题考查解决实际问题的能力。此类题目虽然不太容易引起争论，但仍然需要小组成员集思广益，共同商量出解决办法。按照“提出问题-分析问题-解决问题”的思路，从审题开始切入。首先明确题目要求解决 A 网点存在的停车难和候时长的的问题，同时要节约成本和提高 A 网点的效益。其次要结合题中材料信息和 A 网点面临困难的原因，结合 A 网点的优势提出可行的办法。

【参考解析】

A 网点处于繁华地带、业务员素质高、客源丰富，占据优势。但效益却不如偏僻的 B 网点。主要原因是：1. 繁华地带停车位不足，不方便客户来办理业务；2. 主要办理居民存储业务利润少；3. 人手不够或是效率低，需要客户排长队，造成客户流失。

要解决 A 网点的困难可从以下几个方面入手：

1. 提供更多的停车位，一方面可以租赁网点周边的停车位为客户服务，另一方面，可以开放网点内部停车位，倡导员工绿色出行并发放一定的交通补贴，让员工乘坐公共交通工具，为客户腾出车位。2. 优化网点停车位的管理。倡导网点的停车位均为临时停车位，通过推行限时免费、超时收费的措施来提高车位的使用效率，让车位更好的为来办理业务的客户服务。3. 利用区位优势和人才优势经营新业务，拓展业务范围，改变疲于办理居民存储业务的现状。4. 通过设置 ATM 机、推广手机银行和网络银行等手段来分流客户，将高素质业务员从基础的存储业务中解脱出来，更好的为大客户服务。

3. 有一个“421”家庭，丈夫经营一家广告公司，45岁，年收入30万；妻子在一家国企工作，41岁，年收入6万，单位已经缴纳五险一金。夫妻现有银行存款10万元，现金5万元。双方父母需要赡养，每月各自3000元。还有一辆车，两年内还清车贷15万，现有一套价值60万的房子，打算五年内换一套价值180万的。儿子现在读高一，夫妻俩希望儿子大学毕业后出国留学，并且二人退休后能够过上中等水平是生活。请为该家庭制定理财方案，为他们实现目标，确保收益。

【解题思路】

无领导小组讨论更加注重的出答案的过程和思路，解答本题目应当遵循以下步骤：一、关注问题，讨论家庭理财计划的制定方法、确定家庭理财的途径；二、分析该家庭的资产情况，包括收入、固定开支以及负债，了解该家庭的实际情况，评估其理财目标；三、共同讨论制定恰当的家庭理财方案。

【参考解析】

家庭理财方案应当考虑偏向稳健的规划，做到考虑全面，保证正常生活不受影响，建议将家庭资产分为四个账户：日常开销账户、保命钱账户、投资收益账户和长期收益账户。针对这四个账户分别进行理财规划，具体如下。

第一、关于日常开销帐户，也就是要花的钱，一般占家庭资产的10%为家庭3-6个月的生活费，这对题中家庭，建议拿出3、4万元以银行活期储蓄或是放在朝朝盈、余额宝、日租宝里，供日常生活开支；

第二、关于保命的钱，一般占家庭资产的20%为的是以小博大。专门解决突发的大额开支，这个帐户突发的大额开销，一定要专款专用，保障在家庭成员出现意外事故，重大疾病时。有足够的钱来保命。该家庭中丈夫作为家庭的经济支柱却没有任何保障、况且人到中年身体逐渐出现问题，建议在收入拿出一小部分为丈夫购买意外伤害和重大疾病保险，每年投入1-2万。

第三、关于投资收益帐户，也就是生钱的钱，一般占家庭资产的30%为家庭创造收益，用有风险的投资创造高回报，这个帐户是为家庭赚钱，包括投资的股票、基金、房产、企业等。该家庭需要换房子、送孩子出国读书都还有5年左右的时间，那么将要手中的存款和暂时不用的10多万元用来投资，可以适当的买一些股票和基金以及银行中的短期高收益理财产品，实现财富的增长。

第四、关于长期收益帐户，也就是保本增值的钱。一般占家庭资产的 40%。为了保障家庭成员的养老金、子女教育金、留给子女的钱等。一定要用并需要提前准备的钱。该夫妻想在退休后过上中等水平生活，就可以从现在开始考虑养老问题，可以每年拿出 3—5 万元购买债券、分红险等等，以期获得长期稳定的收益，为两人储备养老金。

🔗 两难式问题

1. 你认为“合作对社会进步更重要”还是“竞争对社会进步更重要”？

【参考解析】

一、支持合作更能促进社会进步

（一）我们语文课本上说“现代社会是一个充满竞争的社会，但同时也是一个更加需要合作的社会。作为一个现代人，只有学会与别人合作，才能取得更大的成功。”竞争与合作是构成人生和社会生存与发展的两股力量，社会生活中有竞争，更有合作。“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”。人多智慧多，只要善于合作，去发挥合作和整体的力量，就能想出办法，取得成功。成功的人善于合作，因为谁都不可能是一座孤岛。

国家男排、男篮、男足等队来说，论高度，我们比日韩队员高得多；论集训时间，我们也在他们之上。为什么在一些关键的比赛上，我们却往往输给日韩呢？重要原因之一是他们发挥了合作精神，至少合作得比我们好。可见，无论做什么事，对于善于合作的人来说，都可以在双方共同的努力下取得成功。

而竞争却存在着许多问题，容易引起人际关系的恶化，使人变得更自私、更狭隘。也使许多人感受到巨大压力，无所适从，甚至产生较为严重的心理失常。所以，合作比竞争更重要，更能使文明进步。

（二）孙中山先生说：“物种以竞争为原则，人类以合作为原则，人类顺此原则则昌，不顺此原则则亡”。可见，合作是多么的重要。大江南北流行的一句话：众人划桨开大船。大家不会忘记 1998 年的那场特大洪灾吧！事实证明，这场特殊战役的胜利，需要全体抗洪官兵、全国各族人民的共同努力，才能最终在我们民族的脊梁上筑起一道不倒的抗洪长城。大家更不会忘记 2003 年“非典”肆虐的时候吧，正是在从中央到地方各级领导和社会各界人士的共同努力下，众志成城，才取得了最后的胜利。所以，这一切的一切，不正是证明了“合作比竞争更能使文明进步”。由于竞争，关系冷漠，你防着我，我防着你，表面上和和气气，心底里各自较劲儿的现象比比皆是。这难道不都是“竞争”惹的祸吗？

（三）有些人把竞争视为掌上明珠，奉为灵丹妙药的观点是完全错误的。难道说，只有竞争才能促进社会文明的发展吗？请问一下，“事不关己，高高挂起”，“只知索取，不愿奉献”；只强调个人竞争，而不关心国家的发展和前途”。何来的文明发展呢？因此，你们说竞争有利于文明发展的观点是无稽之谈。三国时期，孙权和刘备联合起来共同抗曹，奠定了三国鼎立的局面；《资本论》的诞生，不也是马克思与恩格斯合作的结晶吗？大家都知道芝加哥公牛队的迈克尔·乔丹吧，很多人可能为之癫狂。乔丹的成功离不开队友们的配

合协助。回顾过去，放眼未来，我们更加坚信“合作更能使文明进步”！

二、支持竞争更能促进社会进步

(一) 现代社会，因竞争而不断进步！更因竞争而充满活力！现代社会竞争比合作更能使文明进步。你追我赶的发展竞争可使落后成为先进，社会就是遵循这种永恒的竞争法则走向现代，走向未来。对个人而言，竞争的前提是人人都有机会参与竞争，其结果必然是优胜劣汰，这就保证了社会公平；竞争的过程就是各尽其能，这又激励了个人积极性的发挥。在这个呼唤强者的时代，竞争不仅是时代的要求，更是对人性的挑战，让我们直接面对这个竞争的时代吧！

(二) 我们的祖先早就告诉我们了，竞争，才能文明，才能进步“物竞天泽，适者生存”。竞争有利于社会造就、发现、择优使用人才。正如列宁所说：“竞争在相当广阔的范围内培植进取心、毅力和大胆首创精神。”竞争乃社会进步之母。让我们投入竞争的社会，做个强者吧。

(三) 现代社会要求量才使用，竞争上岗，竞争比合作更有利于法治化的社会，保证了竞争的有序进行。例如：高考时总不能与旁边的同学合作吧？在体育比赛中，要靠竞争来争夺冠军的吧？在人才选拔过程中，不竞争的话，只能是“万马齐喑究可哀”，如果竞争的话，就是“不拘一格降人才”！人才可以通过竞争来选拔，请问可以通过合作来选拔吗？

三、最后总结：

抓住合作是竞争的基础，竞争最终目的也是为了更好的合作。合作是高于竞争的。

第一，合作，是人类社会进步的必然要求。人是社会的动物，社会性的合作是推动社会进步的“人性”，而相互遏制、消耗，以争胜为目标的竞争则是人“兽性”的表现。“物竞天择适者生存”的基本法则是生物学的概念，人，不仅是自然界的人啊！人的社会性从根本上决定了人要在地球上生存、发展就必须遵循相互合作共同发展的原则，也只有这样基于人类发展意义上的合作才是推动社会进步的最根本的力量。团结就是力量啊！竞争，必须是良性的合理的基于社会福利的竞争，在这个社会进步的过程中所起的作用也仅仅是促进了效率的提高，在一定程度上加快社会进步的速度而已。巧妇难为无米之炊，根本意义上的合作尚是“皮之不存”，那肤浅表面的竞争又“毛将焉附”？

第二，合作也是社会进步的必然趋势。从合作定义的角度讲，社会形态进步的一个重要标志就是社会分工的日益细化、社会资源共享程度的日益提高和社会福利的日益改善。合作的存在是社会分工细化的要求和结果，也是推动社会分工进一步合理化的重要依据，而竞争、尤其是不以合作为前提的恶性的极端化的竞争最可能导致的结果是胜者为王、是弱肉强食、是吞并、是垄断、是一言堂、是家天下。这与我们当今社会提倡的经济、政治、精神文明的要求，与国际经贸的全球化和国际社会的多级化发展趋势无疑都是相悖的。

第三，竞争必然带来范围内一定程度的相互遏制和消耗，造成有限资源的挤占、浪费。而合作则能在最大限度上避免类似问题的发生。几年以前全国各地高数量、低质量的重复建设的产生不就是因为地区之间没有相互协调的合作机制而只是一味地追求形式主义面子工

程而不惜血本地相互竞争导致的吗？竞争是把双刃剑，没有合作这只有力的手，最后受伤的将很有可能是自己啊！难道我们还没有吃够内部低级、恶性竞争、消耗和不团结、不合作的亏吗？

第四，竞争带来“优胜劣汰”，从而优化社会资源合理化配置，这的确是竞争的优势，但这个优势仅仅适用于自然界。我们今天在这里讨论的是社会进步，属于社会学人类学和历史学的范畴，自然界对于物种进化、筛选乃至无情淘汰的法则并不完全适用于人类社会。对于一些已经很难在现代社会的自然条件下繁殖延续的濒危珍惜物种比如大熊猫，我们尚且不能任由其“优胜劣汰”地“自生自灭”，更何况社会发展过程中的人？若将“优胜劣汰”作为人类社会进步的法则，公民权利的尊重和社会民主、法制的建立健全岂不成了一张无法兑现的空头支票？还有现在面临着重大生存挑战甚至危机的社会弱势群体，他们不也将成为对方所谓“竞争推动论”的牺牲品？这样进步、发达的社会，生存的权利和生命的平等又何在？实际上，这样优胜劣汰的“竞争推动论”很难成立、实现。

最后，竞争在推动社会发展进步的同时也抹杀着人类生存发展最本质的一些东西，当我们为了竞争不惜工本、不择手段还要冠之以推动社会进步之名的时候，我们有没有想过，当有那么一天，我们在竞争大获全胜而不再竞争同时也无从合作的时候，我们会是何等的孤单！

2. 你认为大学生信贷弊大于利还是利大于弊？

【参考要点】

大学生信用贷款是一种创新的贷款产品。无需抵押，无需担保人，快速贷款，为大学生提供便捷的贷款方案。大学生信贷早已不是新鲜事物，早在十年前，银行就在校园市场竞争跑马圈地，但诸多风险问题让其一度放弃这一市场。时至今日，互联网金融迅速发展，校园金融也进入了相关企业的视线，成为各个互联网金融平台眼中的“香饽饽”。而当下大学生信用贷款频繁登上热搜榜，引发各界关注。

我们可以按照积极影响和消极影响两个方面来分析：一方面是大学生信用贷款的积极影响：给大学生的生活带来便利；减轻家庭现在的负担；刺激经济的增长；促进诚信体系的建立。另一方面是大学生信贷的消极影响：1. 由于大学生缺乏自制力和理性消费的意识，容易造成过度透支消费，盲目消费。2. 信用贷款激发了学生的消费欲望，造成学生过度追求时尚和名牌，产生攀比心理。3. 为大学生提供贷款的平台资质良莠不齐，一些网络平台，针对大学生进行高利贷，裸贷等不法经营，给大学生本人及其家庭造成极大伤害，甚至酿成悲剧。4. 正规的金融平台为大学生提供贷款也面临较高风险，因为大学生无收入来源，偿还能力不足，容易出现不良信贷。综上分析，通过小组成员一起讨论评估，确定看大学生信贷是利大于弊还是不大于利。

资源争夺式问题

1. 材料：如果现有 100 万元美金的风险投资，现在一组共有 4 个人，每人都是一家企业的负责人，然后给每人发一个投资项目的介绍，分别为房地产、股票、汽车、节能灯具。

要求：

1. 考官提出问题后，考生可以用 5 分钟时间思考，可拟写提纲。
2. 每位考生逐个发言，阐述自己选择的项目和优势，每人限 1 分钟。
3. 自由讨论阶段，小组成员讨论这笔风险投资，只能投到一个项目中去，小组最终达成一致意见，时间 30 分钟。
4. 小组选出代表总结发言，汇报时间 5 分钟。

【解题思路】

题目中考生的角色已经明确，即企业负责人，并且目标很明确——争夺有限的 100 万元美金的风险投资，而且只能有一家得到这笔投资。这类题目的难点在于如何说服他人接受自己的观点，其实观点没有被采纳的考生也不必沮丧，因为这种类型题目采纳谁的观点并不重要，而在于讨论过程中每位考生能力的展示。

【参考解析】

一、房地产项目

优势和益处：房子的重要性放在世界的任何角落都是一个课题。中国的城市化率持续增加，人口集中到大城市，而且仍有大量农村人口流入城市，所以房屋需求量大，而且会不断加大。同时，商品房抵抗通货膨胀的能力较强，老百姓中有句口头禅：有工作不如有房子，靠儿子不如靠房子，就很好地说明了这一点。在中国的任何一个城市，房子都是供不应求的。在北京、上海、深圳这样的大城市，房价一直居高不下！在二三线城市，随着城市化的发展，房价也要上涨，需求一样很大！所以，眼下二三线城市投资房地产是个明智的选择。因为也有不少在一线城市买不起房子的人，去周边的二三线城市买房；供不应求，价格上涨，是最简单的经济原理！所以在 960 万平方公里、14 亿人口的中国，我认为投资房地产市场是个明智的选择。

劣势和弊端：近年来，房价节节上涨，同时，因为风险小、收益大，于是投资房地产成为不少人的选择，可是房子到底是什么东西，是不是值得投资呢？根据中国的法律，房屋财产权包括房屋建筑的所有权和房屋所在土地的最多不超过 70 年的土地使用权，土地所有权归国家所有。至于土地使用权到期后，是免费归业主继续使用，还是交纳与当时地价水平相当的地价款后再使用 70 年，或是由国家收回土地使用权，这在法律上是一个空白。也就是说，房子和其他商品一样，不是永远存在的，是有期限的东西。另外，房地产行业目前在降价萎缩，不是最佳的投资时间。最后，房屋建筑本身其实是不断贬值的，这和一般的商品是没有区别的，只不过变旧的速度慢得多，但毕竟在不断变旧。更为重要的是，现在的消费者更为理性地来看待房地产消费。房子不是人生的全部，人生在世，衣食住行是最起码的，房子只是其中的一部分，可是现在房价太离谱，这时买房，将不得不抛弃其他的东西。由此可见，住房看起来价格会涨，但是上涨的部分与买房人无关，从根本上来讲，房屋是不断贬值的，房屋应用于居住，而不是一个理想的投资品种。

二、股票项目

优势和益处:从目前的国际和国内经济形势来看,中国的股市虽然也受到全球金融海啸的影响,但并不代表投资股市就是赔钱。眼下中国股市只要有发现价值的眼光,许多股票正是进仓的绝佳时机,尽管熊市的过渡需要一段时间,但我们要坚信牛市一定会到来。我们不仅要考虑投资收益,更要思考失败的原因,不能道听途说,迷失自己,随波逐流是投资人的大忌。现在很多股票的价格已经远远低于它们的价值,但是人们因为恐慌不敢买,我们要去发现优质的股票,不然牛市到来以后回头看,会发现自己很傻。眼下的寒冬我们要坚挺,不要怕天会塌下来。同时希望投资者,能够具备发现价值的眼光,尽可能在艰难的时刻站起来,使投资更为谨慎,风险更小些,回报更多些!

劣势和弊端:有人说金融危机的“最危险的时刻已经过去”,但是我认为最可怕的还没有到来。金融危机的下一步走向会怎样?这次涉及的灾难是全球性质的,不光是中国的股民感觉悲惨,甚至是地球村的居民们,投资于高风险资本市场的投资者都感觉到了寒风凛冽。究其原因,产生灾难的源头是美国的次贷危机引发的全球金融海啸,而这是来自华尔街的贪婪。此外,我们也要看到我们在出台政策时有些急功近利。我想投资是个系统性的问题,我们要检讨我们过去的投资理念,投资不仅要高回报,同时投资也要低风险。

三、汽车项目

优势和益处:一直以来传统汽车工业的发展,带来一系列巨大的社会、环境方面的问题,比如污染、拥堵等,随着新技术、新材料、新工艺、人工智能等相关领域的发展,目前汽车行业发展正处于转型期,主要方向是新能源汽车和智能汽车,既有资金支持,也有国家层面的政策扶持和引导,同时市场需求强烈,最近几年是投资新能源汽车工业的大好时机,不仅能抢占发展先机,获得丰厚的投资回报,同时也是实现我国汽车工业追赶国际汽车巨头,实现汽车强国的关键时期。新能源汽车和智能汽车将改变人们的生活和出行方式,引导着社会变革。

劣势和弊端:汽车行业是技术密集性行业,有很强的技术壁垒,进入需要技术积累,同时也要具备产品核心竞争力,当前不论是腾讯还是格力都纷纷进军汽车行业,促使汽车行业竞争异常激烈。由于汽车项目投入高,回报周期长,进入困难,竞争激烈,不少投资者技术实力不够且对行业把握发展不足而被淘汰,因此投资风险很大,需要慎重考虑。

四、节能灯具项目

优势和益处:我们的政府工作报告指出,要大力抓好节能降耗、保护环境,并提出在节能环保方面要重点做好节能产品的推广工作。任何一个企业的负责人,最大限度地利用资本是其职责的核心部分,我们虽然需要投入,但采用先进的节能技术或手段来改造企业现有的能源利用格局,是有效降低企业成本、最大限度利用企业资本的不二选择。从长远来看,节能减排作为国家经济发展的重要战略,其空间巨大。政府对节能降耗的重视达到了前所未有的程度,可以预期推动节能降耗的产业将获得政策的大力支持,包括新能源、新材料、节约能源的新兴行业将得到资金和政策的支持。而且从世界重要发达国家的经验来看,这个产业也是越来越大,前景广阔。节能降耗相关产业不仅是未来几年的投资主题,而且也是未来长

期投资的主体。所以，看好中央政府直接投资领域，推广节能灯具，受益长远。

综上所述，通过利弊分析对比，笔者倾向于选择投资节能灯具项目。

2. 有一家专门负责上百个广告牌的公司，决定6月份要在城市商业区挂一个商业广告牌，如何决策挂哪个广告牌？考生抽签决定自己所选的广告牌。

- (1) 环境保护方面的广告牌。
- (2) 为贫困儿童建希望小学的广告牌。
- (3) 远离毒品方面的广告牌。
- (4) 宣传城市方面的广告牌。
- (5) 青年志愿者方面的广告牌。

【解题思路】

看到题目后，考生要仔细分析这5个选项的优劣势，从而选出自己认为比较有优势的选项。通过下面这个表格，

广告牌	优势(S)	劣势(W)
环境保护	符合党和国家的大政方针；与百姓生活密切相关；可以提升城市整体环境等。	商业区的广告牌需要耗费资源，与环境保护的理念相违背；环境保护的宣传在小区等地方就可以宣传，在商业区效果不佳等。
为贫困山区建小学	商业区的繁华与贫困山区的落后进行直观对比，较能引起大家的感情共鸣；符合“再穷不能穷教育”的教育理念。	此方面的公益广告牌，取得的效果有限，无法为贫困山区建设小学提供更多的帮助，不如直接动员企业进行宣传等。
远离毒品	毒品对个人、社会的危害巨大，尤其是一些社会知名人士的吸毒行为起到了不好的示范作用，在繁华地段树立远离毒品的广告牌，有利于引导民众正确认识毒品，传播正能量。	有关禁毒的广告或者过于简单，难以起到宣传的作用，或者着力刻画吸毒者形容枯槁的形象，有些恐怖、恶心，不适合在商业区地段放置等。
宣传城市	有效宣传城市，提升城市的形象；促进当地旅游业发展，带动城市形象等。	公益性稍显不足等。
青年志愿者	志愿精神对城市发展起着重要作用；在今日有效地支持了“道德爬坡论”，弘扬社会正能量等。	宣传对象较为小众等。

考生可以清晰分析优劣势，在个人陈述时将重要性和好处说明说透。由于每人的知识积累、专业背景不同，组员的选择也会不同，以下为考生提供一种解题思路。

【参考解析】

一、环境保护方面的广告牌

首先，联系党和国家关于环境保护的大政方针，如科学发展观、可持续发展、两型社会、低碳经济等热点，以时下具有压倒性的理论来统领自己的观点往往能够起到事半功倍的作用，因为你的观点的立意已经很高了，别人轻易不能推翻。其次，联系自己的生活实际，从考官和考生都熟悉的日常生活说起，如垃圾分类处理等，这样更容易引起考官和其他考生的共鸣，能够感同身受。同时，考生也可以依据自己的知识储备列举全国或是省市范围内的环境热点问题，用事实说话，考生需要谨记的是在无领导小组讨论的考场上，空洞抽象的说理远远比不上生动的事例。

二、为贫困山区建希望小学的广告牌

在分析这个选项时，考生最好打情感牌，做到以情动人，触动考官和考生内心最脆弱、最敏感的区域，在感情上产生共鸣，而做到这一点最直接的办法就是对比：一是将经济发达地区或是我们身边优越的教育环境和贫困山区上不起学的儿童的教育环境作对比；二是要在对比的基础上强调贫困山区儿童渴望受教育的愿望，最好能够列举几个事例，如果是考生的亲身经历更好，人对于弱者都是有同情心的，让大家同意你的观点就是要牢牢抓住这个方向，穷追猛打，尽量博取大家情感上的认同，这样即使别人不同意你的选择，最起码在争论时也不会那么咄咄逼人。其次，感性上做足之后，考生可以从理性的角度，即教育公平对于青少年、国家甚至整个民族发展的重要性谈起，至于教育公平的重要性和意义，相信每一个备考公务员的考生都能说得很充实，在这里就不做重复，关键是发挥自己的特点进行阐述。在感性和理性方面都将文章做足，那么你的选项立足点将非常的牢固。

三、远离毒品方面的广告牌

首先，解释这个选项考生可以按照由小到大的方式来阐述。从毒品对青少年和广大吸毒者的危害，最后扩大到对整个社会风气和民族精神的危害，重点是将毒品的危害说透，即对人的肉体、思想到精神上的伤害无孔不入。不仅毁坏一个人的前途，更败坏了一个时代的风气，这种伤害是巨大的。其次，考生可以再介绍一下毒品对整个社会的危害程度，从大的方面阐述毒品危害已经到了一个相当严重的程度，其中可以列举我们公安机关破获的一些影响较大的毒品案件，举出较为生动的数据来说明，这样更有说服力。总之，要说明毒品对青少年和广大吸毒者的危害程度，从而进一步说明禁毒工作刻不容缓。

四、宣传城市方面的广告牌

这实际上是一种新形势下的城市营销和城市经营发展理念。首先，考生可以联系中国城市化的大背景和大趋势，指出现在无论是国际形势，还是中国具体国情，都是中国城市迅速发展的最好时机，同时机遇和挑战并存，如何迎难而上，关键是变革城市发展理念，用市场经济观念管理城市，即做好城市宣传工作，将城市的名声打出去。这里考生可以列举国内外的各种事例，如山东曲阜、安徽黄山、江苏苏州，事实胜于雄辩。其次，考生可以从城市宣传方面谈对百姓生活的影响，现代城市不仅是社会经济发展的数据载体，也是承载城市文明的实体，如今是一个开放发展的时代，宣传城市可以兼收并蓄，用先进的城市发展理念来指导城市的发展，而这种发展不仅可以带给百姓实实在在的物质利益，也可以给百姓带来以城市文明为主题的精神升华。

五、青年志愿者方面的广告牌

首先，考生可以阐述志愿者和现代社会发展的必然性，说明志愿者是社会发展的必不可少的组成部分，其中可以列举一些具体事例，如北京奥运会志愿者对于北京奥运会成功举办的意义，当然考生也可以结合自己具体参加的志愿者活动来谈感受，这样更具有说服力。其次，考生可以抛开志愿者本身，进一步谈志愿者所体现出来的志愿者精神对于现代社会发展和民族素质提升的重要意义。这不仅对于青年志愿者的人生成长具有重要意义，也是一个朝气蓬勃

勃的社会和民族所必须具备的精神内涵。

排序式问题

1. 在公司业绩严重下滑的情况下，需要裁员一名，请在以下 5 人中选一个：唐僧，孙悟空，猪八戒，沙僧，白龙马。

要求：

1. 小组成员思考 2 分钟后进入个人陈述阶段，轮流发表自己的观点，每人 2 分钟。
2. 小组成员就上述问题进行自由讨论，最终形成一致意见，时间 30 分钟。
3. 小组推举代表进行总结，时间为 3 分钟。

【解题思路】

此题属于选择类当中的多选类问题。多选类问题的关键不在于选择哪一个，而在于通过我们的选择展现出自己考虑问题的方式方法和背后的价值观。

在此题当中，考虑的大背景是公司业绩下滑，主要任务应当是保持业绩，维持公司可持续发展。因此被淘汰的对象则意味着他对于目前的团队来说并不是必不可少的，同时留下的其他人也能在某种程度上弥补他离开所带来的空缺。所以，我们既需要把握好主要任务，从每个个体对保持公司业绩所起的作用大小来考虑，也需要考虑到剩下的四个人是否能组合成一个新的、能够良好运转的团队。

【参考解析】

1. 唐僧

优势：

(1) 目标坚定，一个团队必须拥有一个有着坚定信念的领导者，清晰地知道自己的目标是什么，无论中间遇到多少的困难也能坚定地走下去，最终才能取得“真经”——获得业绩的提升；

(2) 严于律己，唐僧严格要求自己按照僧人的原则做事，不贪图钱财名誉、乐善好施，这样的领导更容易形成个人魅力，增强对于员工的影响力；

(3) 赏罚分明，在整个取经的过程中唐僧都十分关心和体贴自己的徒弟，同时，在他们犯了错误的时候又会严厉惩罚，这样的领导更能加强团队的凝聚力，提升大家的战斗力，有助于提升业绩；

(4) 专业能力强，唐僧乃大唐高僧，在佛教领域有着极强的造诣，专业知识扎实更有利于工作的开展；

(5) 社会地位高，作为唐朝最高统治者的御弟，唐僧完全可以动用自己强大的后援（唐太宗）帮助自己渡过难关。

劣势：性格优柔寡断，太过和善，容易被一些假象所迷惑，判断力不强，这对于公司而言是一个非常致命的缺点。

2. 孙悟空

优势：

(1) 业务能力强，最后之所以能够取经成功，很大一部分原因就是孙悟空高强的本领；

(2) 人脉资源广，孙悟空认识很多的神仙，而这些神仙都有着较强的能力，我们知道真正好的销售是要从 20% 客户的身上赚取 80% 的利润，并且这些客户也会为其带来新的客户；

(3) 较强的市场洞察力，总能在第一时间发现潜在客户——各种化妆过的妖怪。所以，在公司业绩下滑的时候，孙悟空是业务骨干，不能开除。

劣势：纪律意识差；自我意识太强；目标不够坚定。这些都会导致孙悟空没有办法在业绩不好的时候能够和公司一直一起走下去。

3. 八戒

优势：

(1) 较强的业务能力，八戒是这几个人中在自身技能上仅次于悟空的人；

(2) 较强的人际关系，八戒原为天蓬元帅，和不少有能力的人都是朋友，可以帮助自己提供一些资源；

(3) 性格温和，能言善道，是团队中的润滑剂，同时也可以很好地维护客户关系。

劣势：贪吃贪睡，自私自利，一遇到困难就想回高老庄，并且容易被美色迷惑，不利于工作的开展。

4. 沙僧

优势：

(1) 踏实肯干，任劳任怨，在公司业绩下滑的时候，必须有员工肯付出，愿努力；

(2) 忠诚度高，服从领导，在公司业绩不佳的时候，容易出现员工怠工和令行不止的情况，沙僧的存在可以保证基本工作的完成。

劣势：没有创新力，业绩能力一般。公司现阶段需要的是具有较强业务能力和开拓能力的人，为公司寻找新的业绩增长点，而非埋头苦干的人。

5. 白龙马

优势：

(1) 人脉资源广，作为西海龙王的三太子，拥有较强的人脉资源，能够开拓新的资源；

(2) 善于听取别人的意见，由于南海观世音菩萨曾救过其命，所以三太子能够听取其意见锯角退鳞成为唐僧的一匹白马，取经路上尽职尽责。在业绩不佳之时，更需要听取别人的意见，调整自己的工作方法，提升自己的业绩；

(3) 正义忠诚，关键时刻能够挺身而出，尤其是在公司业绩不佳的时候更需要勇于承担公司责任，努力奋斗的员工；

(4) 善于突破自我，当唐僧遇难之时，能够化为女子，衷心救主，那么在公司业绩下滑的时期更需要员工在业绩上不断地突破自我，帮助公司渡过难关。

劣势：创新力低，业务能力一般，不懂得自己的真正优势，定位不清。

通过多方优劣势的分析和比较，我们发现沙僧的可替代性很强，而业绩能力不强，业绩下滑，裁员降成本，就可以将沙僧裁掉。

【总结陈词】

各位考官、各位组员，大家好：

接下来由我来代表我们小组将本次讨论的成果向各位考官汇报，若有不全面的地方，还请其他组员积极补充。

题中说到公司业绩下滑，需要在五位成员中裁掉一个，这也是无奈之举，我们小组考虑到裁掉的员工应当不影响单位的业绩，不影响团队的运转。于是做出裁掉沙僧的决定。具体原因如下：

第一，沙僧此人的优势是踏实肯干，任劳任怨，忠诚度高，服从领导，执行力强；劣势是没有创新力，业绩能力一般。可见沙僧是一个平庸的员工，没有大的不足，也没有突出的优势，在此业绩下滑的危机面前，听话照做是不能解决问题的。

第二，单位业绩下滑，我们必须在保住原有业绩的基础上，开拓新的市场，唐僧、悟空、八戒等手中都有资源，若裁掉他们就造成资源流失，加剧业绩下滑；白龙马手中也有资源，只是目前待开发，所以留下白龙马，集中开发他的资源，也许是提升业绩的高效办法。

第三，沙僧的可替代性很强，没了沙僧团队依然可以正常运转，不受影响。所以裁掉沙僧不会给团队带来大的损失。

本次讨论，各个成员都积极发言，表达了自己的观点，为团队达成一致意见出了不少力。特别是2号组员在一开始提出我们应当分析师徒几人的优劣势进行比较，在选择裁员，这个提议打开了大家的思路，大家充分剖析的师徒几人的优劣势，更深入的认识了裁员对象。正在大家犹豫裁掉谁时，7号组员贡献意见说我们可以关注业务能力，不可裁能带来业绩的人员，正是由于这个意见，我们按照业绩做排除法，最终决定裁掉沙僧。由于我们小组讨论时思路清晰、标准明确，所以大家没发生争执，讨论氛围很和谐，讨论进展顺利，在这里十分感谢各位组员的配合和默契。

但是，此次讨论也有一个不足，就是在时间管理做的不好，前期分析各个员工耗费了大部分时间，后期的梳理总结显得很急促，有些组员好的观点没能全面的展现在总结陈词中，十分遗憾。下次我们一定要改进时间管理的方法，做好任务进程的划分，避免本次的不完美。

再次感谢考官和各位组员，以上是我们小组的总结陈词，欢迎各位组员进行补充。

2. 单位招聘新员工，认为工作人员应具备下面几项素质，请选出自己认为最重要的3项并进行排序。

- (1) 加强品德修养。
- (2) 较强的学习能力。
- (3) 要树立边工作边学习的认识。
- (4) 具备正常的人际交往能力。

- (5) 积极的工作态度。
- (6) 会处理好和领导的关系。
- (7) 能和同事好好相处。

【解题思路】

从解题实践来看，制定标准与选项归类是解决选择类问题比较好用的策略：一是找到排序的依据或原则；二是根据这个依据或原则把选项进行归类。

从选项中进行选择，避免选择本质含义一样的选项。当然，分类的形式有很多种，只要合理、易于操作就可以。归类后，就涉及选择和排序的标准和原则问题。标准和原则的选择不是唯一的，根据确定的标准不同，做出的选择和排序也是不同的。

【参考解析】

我选择的最重要的3个选项为1、2、5。

首先，根据选定标准和选项归类。其次，根据选型筛选每一类中重要的3项。之后，对选项进行排序。

挑选新员工，“德能勤绩廉”是评价、考察和任用员工的基本标准，我将这7个选项进行了分类：选项1是谈“德”；选项2是谈“能”；选项3、5可以归为“勤”的范畴；选项4、6、7是讲“人际关系能力”，其中4项可以包括6、7两项。因此，题目中的7项实际可以归为四类，即德、能、勤、人际能力。

根据这一标准，我认为“德”可选1，“能”可以选2，“勤”可以选5，最重要的三项的排序是1、2、5，也就是按照绩效考核标准“德能勤绩廉”的排列顺序来选择排序的。

3. 对金融发展的九大障碍进行排序：

- (1) 法律的保障与欠缺，互联网金融方面的法律空隙，监管困难，常有非法经营；
- (2) 模式创新问题，当前的互联网金融模式多样，但大多与客户需求存在较大的差距；
- (3) 互联网安全漏洞风险；
- (4) 前期投资大，风险高；
- (5) 经济下行；
- (6) 利率市场化带来的风险；
- (7) 互联网金融人才缺乏；
- (8) 互联网金融监管困难；
- (9) 互联网金融行业竞争压力大，公司林立。

【解题思路】

针对这种完全排序问题，在读完题目、明确要求之后，要认真分析各个选项，找到这些选项之间的关系，例如属于同类、包含与被包含等，基于这些关系将选项进行整合、归类，做到化繁为简。然后，进一步根据各类选项之间的关系确定排序的标准。进而完成题目要求，达成一致意见。

【参考解析】

通过对选项的分析对比，我们不难发现 9 个阻碍因素可以归为政府、市场、行业和企业四类，具体来说，（1）（8）属于政府领域；（5）（6）属于市场领域；（4）（9）属于行业领域；（2）（3）（7）属于公司领域。对比政府、市场、行业、企业这四个领域，我们可以确定排序的标准可以是影响范围的大小和解决的难易程度，这样大的顺序可以确定为市场>政府>行业>企业。

第二，对每个领域内部的选项进行分析，做出排序。

首先，市场领域中（5）（6）的排序，经济下行是整个国民经济的发展态势，而利率市场化只是金融市场里的一角，经济下行要扭转需要全社会、各行各业一起努力，而利率市场化要解决在金融市场内部就可以处理，因此（5）应该排在（6）的前面。

其次，政府领域中（1）（8）的排序，有了法律才可以有效监管，所以（1）应该在（8）的前面。

再次，行业领域中（4）和（9）的排序，前期投资大风险高是整个金融行业都存在的问题，互联网金融存在，实体金融也存在；因此（4）的影响范围大于（9），（4）应该放在（9）之前。

最后，从企业领域确定（2）（3）（7）的顺序，21 世纪的竞争是人才的竞争，所以人才是核心，同样在本题中只要有了人才，自然可以解决模式和网络安全问题，所以人才缺乏的影响范围是最大的，而人才的培养更不是一蹴而就的，所以这三项中（7）排最前面，在网络安全和模式创新这两项中，网络安全问题是确定的常规性技术问题，而模式创新则是可遇而不可求的，所以从解决的难度来讲，（2）应该排在（3）之前。

因此最终的排序是：（5）（6）（1）（8）（4）（9）（7）（2）（3）。

操作式问题

1. 请以“岁月”为主题，制作贺卡。道具：彩纸、剪刀、画笔、胶水。要求：20 分钟制作，3 分钟展示，展示形式不限。

【参考解析】

首先，明确目标制定方案，题干很简单的要求制作岁月主题贺卡，限制少，应聘者获得很大的发挥空间。可将岁月概念下切，确定更具体的主题，例如青春岁月、峥嵘岁月、成长岁月；可将岁月之前加上主体，例如，交行岁月，妈妈的岁月等。另外题中没

说制作一张贺卡还是多张。这也给了我们发挥的空间，我们可以做一张个性化的贺卡，也可以做一组有意义的贺卡。当然在敲定方案的时候，要考虑小组成员的特长，发挥优势，同时也避免自曝短板。其次，在制作的过程中，要注意效率问题，关注时间；同时要注意高效利用道具，避免浪费，还要关注贺卡的美观程度。最后是贺卡的展示，一般而言，可选择的展示方式有解说或情境表演，应聘者可以自由选择。

2. 关键词：玻璃门、龙虾、硬币、老人、纸杯。道具：旧报纸、20 个纸杯、一把剪刀、一个透明胶。

要求:

1. 在组内通过讨论分析,将这五个关键词串联起来汇成一个故事,用时 20 分钟。
2. 一人讲述故事,其他人负责利用自身和提供的道具把讨论的故事表演出来。20 分钟讨论,5 分钟呈现结果。
3. 小组成员每个人 2 分钟的陈述,要求评价一下自己之前的表现并说出自己本来的思路。

【参考解析】

该题目体现出了银行系统无领导小组讨论面试的新趋势,题型之间发生了融合交叉,这既是一道操作型题目,也是一道开放式题目。针对这种题目,考生要按照题目要求的步骤完成不同的任务,而且由于不同任务之间具有相关度,在完成前面任务的时候要考虑到故事情节是否适于表演,最好能够给小组的每个成员安排上角色。在准备故事的过程中,考生要尽量争取在表演中担任导演的机会或者旁白、串场的任务,以期为团队做出更大的贡献。

对于编故事,我们首先需要关注的是故事的主题,即这个故事想传递什么观念或是思想。故事的主题应当是积极向上的,传递正能量的。在确定主题之后,我们便可以按照时间、地点、任务、情节等要素来加入关键词编故事了。例如本题就可以设定主题为拾荒老人来银行存硬币,中行工作人员耐心接待的故事,传递出中行人微笑服务、客户至上的理念。

在表演故事的时候,考虑各个成员的特征特长,做好分工,不仅展示热情为老人服务的场景,也可展现几位“准中行人”专业的一面,一举两得。

最后的总结,每人都要抓住最后的机会,对自己之前的表现做实事求是的评价,并表达出自己最初的想法,但别忘了对小组成员表达感谢。

3. 给每个小组一个鸡蛋、一些吸管和胶带,请小组在 20 分钟内想出办法,利用这些资源让鸡蛋从 2 米的高空掉下来而不碎。最后选出一个人作演示和总结,并请每个人对自己刚才的表现做总结。要求成功完成任务,并尽量节约资源。

【参考解析】

针对这道题目,可用几根吸管绑在一起做成吸管组,将几组吸管组搭成金字塔型,将鸡蛋夹在中间,用胶带固定。由于吸管是中空的,可以起到缓冲作用,从而保护鸡蛋不被摔碎。也可以借助其他工作,将蛋用 A4 纸居中卷好,用两个橡皮筋箍好,用四个牙签分别在两个橡皮筋外侧呈格状分别担住蛋,20cm 细绳子扎好牙签,透明胶一端放手里,一端粘在 A4 纸筒一端,纸筒 1/3 处手重叠粘一下,两回形针别在纸筒一端即可。

在操作过程中,一定要重视题目的要求,在成功完成任务的同时,使用尽量少的材料以达到节约资源的目的,因为这是操作型问题考查的一个指标。此外,考生也要注意,假如无法给小组贡献可行的“点子”,可以选择协调者、指挥者或者动手者等角色,尽可能地展现自己。