

2009年MBA面试攻略之无领导小组面试的理论及对策之方法及分类MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/563/2021_2022_2009_E5_B9_B4MBA_c70_563980.htm 无领导小组讨论加入收藏采用情景模拟的方式对考生进行集体面试,是近些年MBA面试经常使用的一种方法。该方法通过一定数目的考生组成一组(5-7人),进行一段时间围绕一个主题进行讨论,讨论过程中不指定谁是领导,也不指定考生应坐的位置,让考生自行安排组织,考官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MBA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、方法及分类 在MBA面试技术中,常有两种:(1)小组作业: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: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MBA面试中常用的一种技术,也是一种对进行集体测试的方法。通过给一定数目的考生一个主题相关的问题,让他们进行一定时间长度的讨论,来检测考生的组织协调能力,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,以评价考生之间的优劣。根据不同的标准分为以下类型: 1.根据讨论的背景的情境性,可以将无领导小组讨论分为去情境性的无领导小组讨论和有情境性的无领导小组讨论。 2.从是否给考官或考生分配角色的角度来划分,可以将无领导小组讨论分为定角色的无领导小组讨论和不定角

色的无领导讨论。3.根据小组成员在讨论过程中的相互关系，可以将无领导小组讨论分为竞争性的、合作性的和竞争与合作相结合的。4.根据无领导小组讨论的情境与拟任工作相关性，可以将其分为与工作相关情境的无领导小组讨论和与工作无关情境的无领导小组讨论。

二、特点分析

(1)、优点 无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：能测试出笔试和单面面试所不能检测出的能力或者素质；能观察到考生之间的相互作用；能依据考生的行为特征来对其进行更加全面、合理的评价；能够涉及到考生的多种能力要素和个性特质；能使考生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。能使考生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考生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)、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；对考生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)，从而导致考官对考生评价结果的不一致；考生有存在做戏，表演或者伪装的可能性；指定角色的随意性，可能导致考生之间地位的不平等；考生的经验可以影响其能力的真正表现。

(3)、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；是否善于提出新的见解和方案；敢于发表不同的意见，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。；是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解争议，

创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；看能否倾听别人意见，是否尊重别人，是否侵犯他人发言权。还要看语言表达能力如何，分析能力、概括和归纳总结不同意见的能力如何、看发言的主动性、反应的灵敏性等等。

三、试题形式 无领导小组讨论的讨论题一般都是智能性的题目，从形式上来分，可以分为以下五种：

(1)、开放式问题 所谓开放式问题，是其答案的范围可以很广，很宽。主要考察考生思考问题时是否全面，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、领导的亲和力、领导的管理取向等方面来回答，可以列出很多的优良品质，开放式问题对于考官来说，容易出题，但是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，所考察考生的能力范围较为有限。

(2)、两难问题 所谓两难问题，是让考生在两种互有利弊的答案中选择其中的一种。主要考察考生分析能力、语言表达能力以及说服力等。例如：你认为以工作取向的领导是好领导呢，还是以人为取向的领导是好领导？一方面此类问题对于考生而言，不但通俗易懂，而且能够引起充分的辩论；另一方面对于考官而言，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一定要有同等程度的利弊，不能是其中一个答案比另一个答案有很明显的选择性优势。

(3)、多项选择问题 此类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，主要考察考生分析问题实质，抓住问题本质方面的能力。此类问题对于考官来

说，比较难于出题目，但对于评价考生各个方面的能力和人格特点则比较有利。

(4)、操作性问题 操作性问题，是给考生一些材料，工具或者道具，让他们利用所给的这些材料，设计出一个或一些由考官指定的物体来，主要考察考生的主动性，合作能力以及在一实际操作任务中所充当的角色。如给考生一些材料，要求他们相互配合，构建一座铁塔或者一座楼房的模型。此类问题，在考察考生的操作行为方面要比其他方面多一些，同时情境模拟的程度要大一些，但考察言语方面的能力则较少，同时考官必须很好地准备所能用到的一切材料，对考官的要求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，从而考察考生的语言表达能力。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。如让考生担当各个分部门的经理，并就有限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，所以此类问题可以引起考生的充分辩论，也有利于考官对考生的评价，但是对讨论题的要求较高，即讨论题本身必须具有角色地位的平等性和准备材料的充分性。

四、作为应试者，如何在小组面试中“出彩”？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，考官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。逐一点评，充当领导者。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。尤其是对该问题无突出见解时，当主席实在是明智之举。在讨论结束之前，你将各成员交谈要点一一点评，分析优劣，点评不足，并适时拿出自己令人信服的观点，使自己处于讨论的中心，无形中使自己成了领导者的角色，自然就为自己成功“入阁”增加了筹码。上交

讨论提纲。将最后讨论纪要迅速整理成文，一目了然，上交主考官，既展示了自己流畅的文字功底，又给人办事得力、精明能干的好印象，这样的人谁不爱？编辑特别推荐：

2009MBA联考数学辅导专项练习汇总 MBA全国联考指导MBA管理练习题汇总 MBA联考管理案例分析题选编及答案汇总 最近视觉焦点：09年MBA重大改革春季班和秋季班将实现并轨 更多优质信息请访问：百考试题MBA站 百考试题论坛 丰富、优质考试试题请进入：百考试题在线考试中心 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com