一、**精要提示篇：**

1、得分最高者一定是那个以沉稳的语调提出深刻见解的最后发言者

2、评价者来观测考生的组织协调能力、洞察力、口头表达能力、非言语沟通能力(如面部表情等)，辩论的说服能力以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性。分析问题能力，沟通表达能力，团队合作能力，专业知识运用能力，情绪控制能力，领导力

3、目的就在于考察应试者的表现，尤其是看谁会从中脱颖而出，成为自发的领导者

4、小组面试或者小组讨论的实质是一个了解场景、交流想法、分析问题、提出解决方案、相互尊重、相互妥协、达成结论的一个过程。

5、不是发言越多越好，如果没有独到、深刻的观点，那么发言太多反而会被扣分。而认真倾听他人观点、不紧不慢表现从容的发言者，往往会获得较高的评价。

6、在面试小组中，每个人最直接的印象就是别人的风度、教养和见识。这三者都要靠个人的长期修养才能得来。在面试中这三者是通过发言的时机、发言的内容、何时停止、遭到反驳时的态度、倾听他人谈话时的态度等表现出来的。

7、在交谈中，谈话者要注意自己的态度和语气。

8、考生应该有自己的观点和主见，即使与别人意见一致时，也可以阐述自己的论据，补充别人发言的不足之处

**考生应注意，在交谈中表示出诚意来：**

1 发言积极、主动

2 奠定良好的人际关系基础

3 把握说服对方的机会

4 言词要真诚可信

5 要抓住问题的实质，言简意赅

6 论辩中要多摆事实，讲道理

7 可以运用先肯定后转折的技巧，拒绝接受对方的提议

8 广泛吸收，以求取胜

———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？

**二、评分扣分篇**

     试想HR是为公司的团队招入一个合适的团队成员，太aggresive的、迫切以强势领导讨论的、不仔细倾听别人意见的、盲目否定别人方案又没有理据的、以教条的专业学术模型试图压服别人的。

**一、通常小组面试考察的个人加分项包括：**   
1. 仔细倾听别人的想法或意见并给予反馈  
    在倾听别人意见的同时记录对方的要点，抬头聆听对方并适时地给以反馈，比如一个点头示意等，表明自己在倾听其他成员观点。  
2. 及时地对别人正确的想法或意见予以支持  
    团队中每个人都具有标新立异的能力，但不意味着每个人都有支持别人的魄力适时支持其他团队成员有助于团队按时完成任务。支持是相互的。  
 3. 适时地提出自己的观点并设法得到小组成员的支持  
    在团队中清晰简明地提出自己的观点和意见，并理性地证明自己的观点的优点和缺点，以期得到别人的支持。  
 4. 对别人的方案提出富有创造性的改进点  
    有时候很多成员会发现，前面发言的人有很多点可以说，但是轮到自己的时候可论点已经所剩无几，这时，可以对前面的某些论点予以补充和改进，这样可以拓展某些问题的深度和广度，会给HR感觉你不止停留在表面，而是挖掘了很多深层次的元素。  
 5. 在混乱中试图向正确的方向引导讨论  
    有时候小组讨论非常混乱，无中心、无目的、无时间概念。这时应以礼貌的方式引导大家向有序、理性的方向讨论。包括提示大家“时间”，当前最需解决的问题，以及是否应进入下一个讨论阶段等。即便引导最终没有成功，但是HR会欣赏你有这样的意识。  
 6. 在需要妥协的时候妥协以便小组在deadline前达成结论  
    小组讨论通常都会有一个明确的目标，比如在什么场景下，遇到什么问题，运用什么资源，提出什么方案，达成什么结论，这是一个有特定任务和时间限制的团队项目。所以在任何情况下，只要有一丝可能都要尽量在deadline前小组成员达成一致，得到共同结论。结论没有十全十美的，这时妥协就成了达成结论的必要手段。妥协的实质是“大局观”，在紧迫的时间点上，妥协的魄力同样会被HR赞赏。  
 7. 具有时间观念  
    工作中的团队对时间观念非常在意，能否在deadline前deliver the project是很重要的。能够在自己陈述观点、倾听别人观点或是讨论中表现出时间观念是有加分的。  
 8. 能够对整个讨论进行领导  
    通常这是一把双刃剑。领导需要得到大家的支持，如果大家反对或无人配合，则自告奋勇的充当领导者角色会成为败笔。领导同样可以通过比较隐形的驾驭方式表现出来。

**二、小组面试中个人的扣分项可能包括：**   
 1. 完全忽略别人的论述  
    通常表现为在别人发言时埋头写自己的演讲稿，对于别人的论述一无所知，并片面地认为只要表达自己的观点就足够了。  
 2. 不友好地打断别人  
    当别人在论述过程中，听到了与自己相左的观点便打断别人，开始自己的长篇论述。通常正确的做法是记下这些有异议的观点，待对方发言完后或讨论过程中再适时提出。  
 3. 啰嗦  
    繁冗的陈述会令团队成员生厌，并表现出毫无时间观念。  
 4. 避免太Negative的语言表述  
    当不同意对方的观点时，尽量避免使用“我完全不同意XX的观点”或“XX的观点是完全错误的”等表达方式。更合理的表达可以为，“XX的观点虽然比较全面地分析了……，但是在某些方面可能还有改进的地方……”。这里涉及到了communication skills的一些问题，需要平时的锻炼。  
 5. 搬出教条的模型以期压服别人  
    在分析某些案例时，很多人喜欢说：“我觉得这个问题可以用XX模型来分析”，抛出所谓的“SWOT”、“4P”等等理论，以期说服别人。可是理论永远是理论，代替不了实事求是、具体问题具体分析的方法。用理论模型套活生生的案例从一开始就不会被HR所认可，因为这样会显得你学院派味道太浓，不懂变通，与现实隔离。如果团队成员中有人不懂或者从未听说这个理论，则提出这个方法的人肯定会被减分，因为没有考虑到团队的其他成员。可行的方法是，切忌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。  
 6. 否定一切，太aggressive  
    否定一切别人的观点，只认为自己的观点是正确的，这样很没有sense。  
 7. 充当领导者是把双刃剑  
    极力想表现自己的决策能力或者领导能力会招人反感；充当领导者的度很难把握，太强则会太aggressive，太弱则又与领导者的应有作用不相匹配。建议没有十足的把握不要轻易尝试这个角色。

**三、关于小组面试的一些误区：**   
 1. 小组面试绝不是你死我活，而是一个团队与协作精神的展现  
    团队表现得好，成员都有加分，成员很有可能全部通过这一轮。小组面试混乱，大家争持不下，没有达成结论，则很有可能全军覆没。  
 2. 个人标新立异有别他人的性格特点不是小组面试考察的重点  
    太过独立会被认为不是一个良好的团队成员。所以在通过小组面试这一关后，在一对一的面试中，再表现出自己特立独行的一面也不迟。

**三、角色扮演篇**

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；

受测者是否有随时消除紧张气氛，说服别人，调节争议，创造一个使不大开口讲话的人也想发言的气氛的能力，并最终使众人达成一致意见；

受测者是否能提出自己的见解和方案，同时敢于发表不同意见，并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。

受测者能否倾听他人意见，并互相尊重，在别人发言的时候不强行插嘴；

受测者语言表达、分析问题、概括或归纳总结不同方面意见的能力；

受测者反应的灵敏性、概括的准确性、发言的主动性等。

**角色很重要，在整场面试中，角色清晰，并在自己选定的角色方向，贡献值最大，那你就pass了**（注意，并不是leader更容易pass，任何一个角色的pass机会都是均等的，只要你在选定的角色方向贡献最大）  
**如何选取自己的角色方向，需要考虑小组成员之间的能力、性格和专业构成（如你原先选定的方向**，在面试中遇到一个更适合更优秀的人，那就没必要争着做了，可以选择其他相近的方向，或者担当这个方向的辅助角色），最重要的是根据自己平时生活和工作中，更善于做那个角色（与学生会工作中的职位无关，想想自己平时生活是启发别人思考多些呢，还是善于独自思考；是善于总结陈述呢，还是善于表达灵感；是善于遵循和执行纪律呢，还是鼓励自由和创新；是善于思路引导呢，还是执行思路；是善于大局观呢，还是善于解决具体的问题；是善于活跃讨论气氛呢，还是认真发现问题等等）。只有角色定位适合自己惯常的表现，才能更自然地，更出色地，在这个方向上，贡献最大。  
**参考角色**：leader、第二leader、time-keeper、记录总结员（比较适合女生的一个方向）、和事佬（团队润滑剂）、点子王（群面中占多数，在某个知识领域熟悉，有灵感，多建议，善于解决具体问题）。当然还有其他个性角色方向，只要你想出来，结合自己的性格和能力，知道如何担当，并在这个角色方向贡献最大，go ahead！  
**同一个角色，不同的人来担任，会有很多不同的表现**。在这里，谈的是我理解中的角色，并谈谈如何在这个角色方向，贡献最大。  
**1. Leader篇**   
很多人认为leader容易pass，原因是leader的戏分多，表现时间和机会多，容易为自己加到更多的分数（如果职位要求leadership的话，加分就更多了）。  
**那么群面中，如何做一个出色的leader呢？**   
面试前，了解清楚参加面试同学的名字，学校和专业背景，爱好和特长等（不用问得太明显，闲聊时熟记于心），面试时，根据个人的专业和特长，恰当分工合作，并恰当地把各阶段的陈述和总结机会，让给恰当的同学。总之，在面试前，让大家认同和信任你，这比什么都重要。我们往往不是因为某句话有道理而相信，而是先信任了某个人，进而相信他说的话。所以，做leader，面试前，多跟大家熟络尤为重要。  
**面试中，leader领导团队的方式有很多种，而我认为思路引领是首选**。只有团队成员信任你的思路，能出色解决面试问题时，他们才愿意配合你，一起来充实这个解决思路。这个思路不一定全部由自己提出，可以综合众人心智。你也在引导和总结其他同学思路的时候，体现自己的领导能力和团队合作能力。（群面中，我一般首先说话“我们遇到的是一个\*\*\*\*问题，目的是要实现\*\*\*\*，在讨论具体解决方法时，我们先确定一下总体解决思路。”“我先谈谈我的想法，大家看看补充和改进一下，好吗？我的思路是这样…”。往往我说完我的思路后，同学都普遍认同，并在这个总体思路上，加进自己的建议，完善一下，就确定了我们的总体思路。接下来，我们就在总体思路的每个步骤上，讨论具体的执行方法，我也很自然地成为了小组的leader。感谢小组成员把主要精力集中在方案解决上，感谢大家对我的信任和支持！在各公司的小组面试，我认识了一帮朋友，至今还一直保持联系。wish all of us！）  
**总体思路确定后，接着讨论具体的执行方法和步骤**（有时案例题目较难，涉及很多方面的资源，困难和影响，一时难想到总体思路时，可以大家轮流发言，一起解读案例材料，然后慢慢思路成型。但这种方式，会出现各说各的，耗费很多时间，却没有形成系统的思路。这个时候，需要leader记录和总结好各人的讲话要点，及时提炼出思路，并让大家在这个思路上进一步讨论）。  
**在讨论具体执行方案时，leader的任务不是提点子，而是鼓励团队成员一起讨论**，并在这个过程有效控制讨论流程，让讨论总围绕着总体思路，一步步向目标进行。在这过程，要跟组员互动和反馈（比如，“你说的是降低成本吗？”，“那通过什么方式降低成本呢？”；“你讲的是重视员工培训和提高生产效率这两点吗？”，“其他同学的意见呢？”等等，多用疑问句，及时总结和综合团队成员的意见，也让组员积极反馈你）。  
**leader还要注意的是，机会分配问题**。要结合个人的专业优势，恰当地引导组员发挥自己的特长，为解决方案提专业的意见。（比如，“\*\*\*\*你觉得从营销学上来看这个问题，你觉得应该怎么处理呢？”“\*\*\*\*你学化学的，你觉得应该怎么避免环境污染问题呢？”等等。如果某个同学不怎么说话，或者争取不到说话的机会，leader可以说“还有其他意见吗？要不我们听听\*\*\*\*同学的意见。”）总之，发挥每一个小组成员的能力和知识优势，在规定的时间内，整合出完善的解决方案，这是leader的最大贡献方向。  
leader开发的交流，宽容，同理心（能理解组员的点子和心理变化），总结能力等，在群面中，都是非常重要的。  
**最后谈谈，何谓leadership？**   
leadership并非意气指使，也不是所谓在其位谋其政，而是用自己的热情来拉动整个团队的前进，用良好的安排来确保团队计划的进行，以及用自己的知识和充分的分析来促成团队有效的讨论。leadership，永远脱离不了团队，永远在团队利益最大化中贡献最大。  
**2. Time-keeper**   
大家不要小看time keeper咯，在很多场群面中，我发现time keeper都pass了。为什么？  
**因为time keeper的团队合作和团队贡献很容易突显**。但是，担当一个好time keeper，却不是简单计算一下时间，那么容易的事情，里面有着学问在。下面谈谈，群面中，如何做一个出色的time keeper。  
**time keeper 第一任务是时间管理**。所以，time keeper 拿到案例题目和时间规定后，浏览一下案例，根据案例解决的困难所在，合适把时间段分块（面试前，通过交谈，可以初步判断那个同学可能是leader，在面试时坐在他旁边，对时间分块前后，跟leader商量一下，争取做到时间分块与总体思路进展相匹配，这是一种比较稳妥的方法）。然后把自己的想法，跟组员说说（比如，“我们要讨论的是一个\*\*\*\*问题，可能在解决\*\*\*\*和\*\*\*\*问题上，会遇到困难。我建议，在讨论前，我们先根据题目的情况，把面试时间这样分块，大家看看怎样?好吗?”，“大家先用3分钟来独自思考，写下大概方案，然后我们轮流讲一下自己的想法，每人一分半钟，一共是12分钟，接着，我们用20分钟来讨论，得到综合完善的方案，最后我们选出代表总结陈述，并给5分钟给他整理思路和准备总结。整个过程是3+12+20+5＝40分钟，而面试一共是45分钟，我们有几分钟的机动时间。这样时间分块，大家觉得可行吗？”，“可行的话，好！那现在我们就开始吧！”）  
（也见过有同学说，“我带表了，计时方便，我来计时吧！”，通过这种方式做成了time keeper，简单直接，呵呵。但是如何做好，还是一件认真的事情。）  
**time keeper 在讨论过程中，要严格按讨论好的时间规划来管理时间，适当打断发言超时的同学**（“时间到了，同学请先停一下，到下一个发言同学了。），也适当引导大家谈话简洁扼要（“\*\*\*\*你能用几个词总结一下你刚才的话吗？”，“简要一些，就说你思考的结论是什么呢？”，还可以通过赞扬的方式，比如“\*\*\*\*讲到 \*\*\*\*这个问题，很有见地，现在的重点是解决\*\*\*\*问题，大家觉得怎么办呢？”）  
**time keeper还有个重要责任是，配合好leader，引导组员在总体思路方向前进（这也是第二leader的一个重点）**。当意识到leader需要时间和发言机会时，可以“下面，我们适当总结一下刚才谈话的内容，听听\*\*\*\*是怎样总结的。”，或者“刚才大家各说各的，我们先回到总体思路上。我们讨论到那一步了呢？”。（注意，time keeper 有时要唱黑脸，果断打断罗嗦或偏题的谈话，让讨论有效。放心好了，因为打断后，下一发言机会受益者不是你，所以大家不轻易对你反感的。当然，语气尽量婉转，巧妙。）  
机动时间处理，也是time keeper 发挥的时候。  
如果剩余时间充足的话，可以把团队往前推动一下（“现在还剩4分钟，我们想想方案还可以完善吗？”，“我们把问题解决了，现在还有4分钟，大家讨论一下，以后怎么避免同样的生产问题发生吧！”）。  
总之，time keeper 是团队重要的一员，不仅关系到团队能否在规定的时间内，充分讨论问题，并得到完善的解决方案（时间划块和协助leader方面），还关系到团队成员机会均等，并发挥各自最大贡献，以实现方案最优化（时间管理和引导发言方面）。  
想pass 吗？time keeper 是不错的一个选择！  
 **3. 记录总结员**   
当团队成员吵得纷纷扰扰时，还有一个女生在认真记录着没一个人的讲话，并不停用各种记号，标记讲话内容的重点。这个女生就是群面中的pass王（做得好经常pass。当然男生也可以担当。总的适合女生多一些）。  
**我尝试用男生的思维，来讲述一下这份适合女生的工作：群面中，如何做一个好的记录总结员。**   
**(1)记录清晰，重点标明**   
根据团队时间划块的安排，把一张纸分成几部分，在每一个部分的顶头，写清楚该时间段的要解决的问题和目标。讨论时，要快速而准确记下每个同学的发言（名字和发言内容，不一定全部逐字记录，但完整意思一定要记下，包括好点子和坏点子。）并结合团队整体解决思路，把相关的发言重点，用记号标明。  
**(2)配合leader，解决盲点，推进讨论（当然，能坐在leader身边就最好）**   
及时把关系到重要问题解决的发言，有创意的点子，重点清晰地指给或传给leader看。如发现某个重要问题还没讨论结果，就被叉开时，在恰当时提醒队友再讨论一下，也可以通过leader来引导大家再讨论。当团队成员讨论无目的时，要站出来，讲述清楚我们刚才讨论到那一步骤了，接下来讨论那个步骤。  
**(3)恰当总结发言，争取做代表来总结陈述**   
在讨论收尾时，拿起本子，向着每一位组员，“大家的发言，我都记录在这个本子上，下面，我跟大家说说我记录的重点吧！”，当大家都看着你的时候，你一定要思路清晰地，重点突出地，把你整理出来的方案要点，逐条逐条讲出来，并在这个过程，恰当点名赞扬一下某个同学的点子。最后“这是我们的讨论结果，记录在这里，下面哪个同学去做代表陈述，我把这个本子给他。”。其他组员肯定说，不用选了，就你了去说吧（呵呵，女生的优势充分发挥啦！)  
当你没争取到代表陈述机会时，你也知道怎么发挥你本子的作用，是吗？  
最后谈谈记录中的坏点子（如何判断坏点子，跟公司的文化和办事风格不匹配，跟解决问题的大局目标相冲突，或是节外生枝，不在本案例的讨论范围之内等等）吧。如果某个同学只提出一次的话，不占用太多讨论时间的话，就可只记下来，而不跟大家点明。如果再次被提出来，并引起大家的讨论的话，就要明确表态，参与引导讨论方向了。

**四、经典案例篇**

经典案例一：海上救援（世界500强LGD面试题）

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分钟阅题时间，1分钟自我观点陈述，15分钟小组讨论，1分钟总结陈词）

经典案例二：面包与记者（世界500强LGD面试题）

    假设你是可口可乐公司的业务员，现在公司派你去偏远地区销毁一卡车的过期面包（不会致命的，无损于身体健康）。在行进的途中，刚好遇到一群饥饿的难民堵住了去路，因为他们坚信你所坐的卡车里有能吃的东西。

    这时报到难民动向的记者也刚好赶来。对于难民来说，他们肯定要解决饥饿问题；对于记者来说，他是要报道事实的；对于你业务员来说，你是要销毁面包的。

    现在要求你既要解决难民的饥饿问题，让他们吃这些过期的面包（不会致命的，无损于身体健康），以便销毁这些面包，又要不让记者报到过期面包的这一事实？请问你将如何处理？

说明：            1、面包不会致命。2、不能贿赂记者。3、不能损害公司形象。

经典案例三：荒岛逃生（世界500强LGD面试题）

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

经典案例四：能力和机遇（世界500强LGD面试题）

能力和机遇是成功路上的两个非常重要的因素。有人认为成功路上能力重要，但也有人认为成功路上机遇更重要。

若只能倾向性地选择其中一项，您会选择哪一项？并至少列举5个支持您这一选择的理由。

要求：请您首先用5分钟的时间，将答案及理由写在答题纸上，在此期间，请不要相互讨论。

在主考官说“讨论开始”之后进行自由讨论，讨论时间限制在25分钟以内。在讨论开始时每个人首先要用1分钟时间阐述自己的观点。注意：每人每次发言时间不要超过2分钟，但对发言次数不作限制。

在讨论期间，你们的任务是：

1、整个小组形成一个决议，即对问题达成一致共识。

2、小组选派一名代表在讨论结束后向主考官报告讨论情况和结果。

经典案例五：是什么影响了利润？（世界500强LGD面试题）  
  
    你被调到某旅游饭店当总经理，上任后发现2007年第四季度没有完成上级下达的利润指标，其原因是该饭店存在着许多影响利润指标完成的问题，它们是：  
    ①食堂伙食差、职工意见大，餐饮部饮食缺乏特色，服务又不好，对外宾缺乏吸引力，造成外宾到其他饭店就餐；  
    ②分管组织人事工作的党委副书记调离一月余，人事安排无专人负责，不能调动职工积极性；  
    ③客房、餐厅服务人员不懂外语，接待国外旅游者靠翻译；  
    ④服务效率低，客房挂出“尽快打扫”门牌后，仍不能及时把房间整理干净，旅游外宾意见很大，纷纷投宿其他饭店；  
    ⑤商品进货不当，造成有的商品脱销，有的商品积压；  
    ⑥总服务台不能把市场信息、客房销售信息、财务收支信息、客人需求和意见等及时地传给总经理及客房部等有关部门；  
    ⑦旅游旺季不敢超额订房，生怕发生纠纷而影响饭店声誉；  
    ⑧饭店对上级的报告中有弄虚作假、夸大成绩、掩盖缺点的现象，而实际上确定的利润指标根本不符合本饭店实际情况；  
    ⑨仓库管理混乱，吃大锅饭，物资堆放不规则，失窃严重；  
    ⑩任人唯亲，有些局、公司干部的无能子女被安排到重要的工作岗位上。  
    请问：上述10项因素中，哪三项是造成去年第四季度利润指标不能完成的主要原因(只准列举三项)?请陈述你的理由。

 经典案例六：你会怎么办？（世界500强LGD面试题）

单位（外企）经费紧张，现只有20万元，要办的事情有下列几项：

（1）解决办公打电话难的问题。

（2）装修会议室大厅等以迎接上级单位委托承办的大型会议。

（3）支付职工的高额医疗费用。

（4）五一节为单位职工发些福利。

很明显20万元无法将这四件事情都办圆满，如果你是这个单位的分管领导，将如何使用这笔钱。

流程：            1）5分钟的审题、思考时间            2）1分钟的观点陈述时间            3）15分钟的小组讨论时间            4）5分钟总结

经典案例七：成功的领导者是怎么样的？（国考LGD面试题）

做一个成功的领导者,可能取决于很多的因素,比如:

善于鼓舞人         能充分发挥下属优势          处事公正         能坚持原则又不失灵活性         办事能力强   幽默            独立有主见            言谈举止有风度            有亲和力            有威严感      善于沟通            熟悉业务知识            善于化解人际冲突            有明确的目标          能通观全局            有决断力  
   请你分别从上面所列的因素中选出一个你认为最重要和最不重要的因素。

答题要求：  
   首先,给你5分钟时间考虑,然后将答案写在纸上,亮出来。  
   接下来,你们几位用30分钟时间就这一问题进行讨论,并在结束时拿出一个一致性的意见,即得出一个你们共同认为最重要和最不重要的因素。  
   然后,派出一个代表来汇报你们的意见,并阐述你们作出这种选择的原因。  
   如果到了规定的时间你们没有得出一个统一的意见,那么你们每一个人的分数都要相应的减去一部分。

经典案例八：办公室主任你选谁？（深建行LGD面试题）

董事长要选择一个办公室主任，你觉得谁最合适？            1、薛宝钗 2、贾母 3、王熙凤 4、林黛玉  
  
经典案例九：是什么决定成败？（重庆选调LGD面试题）

有人说细节决定。也有说战略决定成败。

请问：你同意上述哪个观点？并陈述你的理由。

答题要求：

（1）主考官提出问题后，第一名考生可用2分钟时间思考，可拟写提纲。

（2）每位考生按抽签顺序每人限2分钟依次发言阐明自己的基本观点。

（3）依次发言结束后，考生间可进行自由辩论；在辩论过程中考生可更改自己的原始观点，但对新观点必须明确说明。

（4）辩论结束后，考生将拟写的发言提纲及草稿纸交给考务人员，考生退场。