

目 录

第一章 面试官概述	1
第一节 面试官组成	1
第二节 面试官评分的行为分析	3
第二章 面试官题本与评分表	5
第一节 面试官题本	5
第二节 评分表	10
第三章 评分标准解读	13
第一节 测评要素	13
第二节 面试官评分	15
第三节 高分特征	15
第四章 真实案例分析	20
第一节 考生题签	20
第二节 高低分比较分析	21



第一章 面试官概述

第一节 面试官组成

面试官组的人员构成，从各地实际情况来看基本上是一样的。一部分面试官来自各地的人事厅（局）考试中心和组织部的同志；一部分面试官来自各单位的人事处长。按照规定，他们大多具有国家人事部颁发的面试面试官资格证书。需要特别说明的是，为了进一步提高公务员录用工作的透明度、公正性，防止暗箱操作，近年来，绝大部分地方均实行异地聘请面试官，或者交叉安排面试官，得到了社会的普遍认可。关于面试官的具体数量。一般来说是 5-9 名面试官，其中 1 名为主面试官，主要负责读题、提问、进行考试程序控制、宣布成绩等事项。

为了确保面试官的专业性，面试官证不仅有级别而且有期限，考试组织部门会定期对面试官进行培训和考试，只有持有三级以上面试官证面试官才能担任面试面试官。并且为了进一步确保公务员面试的专业性和公平性，在面试官接到面试任务之后，就会进入到封闭状态，断开与外界的联系，在此期间会再次针对面试的考试内容以及打分规则进行培训，尽量减少面试官的主观因素对评分产生影响。

相对与结构化面试而言，无领导小组讨论这种面试形式对面试官的资质和能力提出了更好的要求，因为无领导小组讨论面试的时间跨度长、考生人数多、考生的展现既是动态的也是横向可对比的。面试官在参与无领导小组讨论面试的过程中需要高度的集中注意力，也会消耗大量的精力和体力。因此目前无领导小组讨论在整体形势上还没有超越结构化面试而成为公务员招录的最主要的面试形式。

同时为了减少作弊的可能性，面试采取双盲抽签的形式，即考试当天，面试官们通过抽签的方式决定在哪个考场担任面试官，同时，考生也通过抽签的方式决定自己

在哪个考场进行考试。所以考生和面试官在正式考试前都不可能知道自己是在哪个考场，所以想提前联系到自己考场面试官，几乎不可能！

因此，面试要想拿高分，必须靠自己苦下功夫。一场无领导小组讨论面试一般耗时大概 60-90 分钟，在这个过程中考生需要阅读材料，准备好个人陈述的内容，并为自由讨论打下基础，不仅要当着陌生的面试官表达出自己的观点，还要和其他竞争对手进行问题的探讨，观点的辩驳，因此无领导小组讨论面试不仅对考生的逻辑思维和表达能力要求比较高，还对考生的心理素质要求很高。不经过专业的训练考生很难在无领导小组讨论面试中获得好的表现拿到高分。

附录：

关于考官的政府规定：摘录自《国家公务员面试暂行办法》

.....

第四章 面试考官

第十六条 实施面试由面试考官小组进行。面试考官小组一般由用人单位内部相对固定并具备面试考官资格的 5 名或者 7 名人员组成，也可根据录用主管机关的要求组成。面试考官小组设主考官 1 名。

第十七条 面试考官必须具备以下基本条件：

- (一) 热爱祖国，拥护中国共产党的领导；
- (二) 遵纪守法，严守工作秘密；
- (三) 具有良好个人修养，公道正派，心理健康；
- (四) 具有大专以上文化程度；
- (五) 一般应从事人事管理、相关业务管理或人才测评等工作 3 年以上；
- (六) 了解国家公务员考试录用制度和相关政策；
- (七) 具有较强的分析概括能力、判断能力与言语表达能力；
- (八) 具备录用主管机关规定的其它条件。

第十八条 面试考官必须由取得面试考官资格的人员担任，实行持证上岗。授予面试考官资格按以下程序办理：

- (一) 本人申请或组织推荐；
- (二) 所在单位审核；



- (三) 接受市（地）以上政府人事部门组织的考官培训；
- (四) 面试考官资格管理委员会评审；
- (五) 录用主管机关颁发资格证书。

第十九条 面试考官应当定期参加由录用主管机关组织的面试培训和业务考核。

第二十条 录用主管机关成立面试考官资格管理委员会，负责面试考官的资格管理。

第二十一条 面试考官资格有效期3年，期满由面试考官资格管理委员会审核，审核合格者继续授予其面试考官资格；不合格者，取消其面试考官资格。

第二十二条 经录用主管机关批准，也可聘请其他有关人员担任特邀考官。特邀考官应当接受必要培训。特邀考官在每一考官小组中不超过2人。

第五章 回避、监督与违纪处理

第二十三条 面试考官及面试工作人员凡与应试人员有《国家公务员暂行条例》第六十一条所列亲属关系的，实行回避。

第二十四条 各级政府人事部门在面试工作中应接受纪检、监察和考录监督巡视员监督，受理群众的检举、申诉和控告。

第二十五条 对违反工作纪律的面试考官及相关工作人员，根据有关规定，严肃处理。

第二十六条 应试人员在面试中有违纪行为，由考试组织实施部门按有关规定处理；必要时，报录用主管机关处理。

第二节 面试官评分的行为分析

面试官作为考场上对考生进行评价的成员，他们的评分直接决定了考生的面试成绩。然而大家都清楚，面试不像行测是客观性的，反而和申论非常类似，是主观性的考试，面试面试官在现场根据考生的表现进行评价，在很大程度上会带有主观色彩。

但公务员的考试不管在笔试还是面试阶段都要满足“公开、平等、竞争、择优”的原则，面试官的主观性色彩过于浓厚就会导致面试很难做到客观公平。因此面试考

场采取了多种方法来限制面试官评分的过分主观性，比如：提供面试官题本及评分表、设立评分标准、制定“体操计分、算术平均”的计分原则等，力求筛选出能力更加出众的考生，并确保面试的客观性。

但即使如此，我们也没办法让有血有肉的面试官变成一个打分机器，在高强度的面试考场上，面试官依然有自己的情绪感受，体力和精力也会表现出不同的状态水平。那么面试官在遵守考场规定的情况下，到底如何判断一个考生的表现应该打多少分呢？

经过多方研究，我们发现面试官的真实评分行为主要基于两个维度：面试官工作经验和现场比较。

（一）面试官在考场上主要凭工作经验来对考生答题内容的有效性进行评价。对于展现分析问题能力的题型，面试官更多地是从考生的答题思维和对问题本身的把握来了解考生的思维是否和自己的相匹配；对于展现解决问题能力的题型，则根据自己的经验来评判考生的回答是否与现实中的实际操作相符合。正所谓“物以类聚、人以群分”，当考生展现的思维习惯和经验细节能够与面试官群体相匹配时，就会更容易获得面试官青睐，在考场上获得高分。

（二）面试官对考生的评价还依赖现场考生的表现，面试官会通过考生表现之间的差异来进行评价。即面试官评分时会将该考生的表现置于整组考生的表现状态中，面试官会通过考生之间的差异表现来对考生具体的测评要素给予评价。考生表现之间的差异可以体现为：思维方法和角度的差异、公共素养的差异、经验内容的差异、语言表达的差异以及心理状态的差异。正是基于此，华图教育研究团队形成了一套关于考场表现基准线的理论，并在无领导小组讨论面试新体系的设计中融入了该理论，力图使我们训练的学员能大幅地超越考场表现基准线，获得好成绩。

总的来说，在无领导小组讨论面试过程中，面试官的评分一方面要受评分表上关于测评要素的评价要求的约束，另一方面面试官会结合自身的经验对考生的表现进行衡量，更重要的是面试测评是一种体现相对优势的评价技术，面试官在现场评分时会倚重对考生之间的表现差异来拉开档次进行打分。



第二章 面试官题本与评分表

面试官题本和评分表是无领导小组讨论面试现场必不可少的工具。面试官题本除了给面试官提供跟任务和操作程序相关的信息，还包含了关于任务的命题思路和参考答案，以帮助面试官从整体上对本场无领导小组讨论的大概方向和内容建立基本的认识。评分参考表、面试官评分表和计分平衡表则是面试官进行打分的规范性工具。

第一节 面试官题本

* * 省公务员无领导小组讨论面试模拟题本

题签

背景材料：

材料一：

招商引资一直是基层工作的重头戏，最近，两条有关招商引资的新闻吸引了公众眼球。

新闻一：“五一”前后，一条“河南村主任到北京街头举牌为村招商”的微博引起众多网友关注。原来，这名村主任是个80后小伙儿，名叫柴波波，现任焦作武陟县小董乡北耿村的村委会主任，现在，村里的养羊合作社缺少资金，为了救活合作社才想到北京街头举牌招商。

新闻二：“外地商客来A市投资，由于当地人文环境、政策环境、法律环境等因素造成亏损，一律由当地政府包赔”这是A市针对招商引资出台的七大“规定”之一。“新规”经媒体报道，引起广泛争议。

材料二：

朱砂镇地处东北某省中部，松花江一条主要支流穿镇而过，全镇总面积 110 平方公里，其中耕地面积 16444 亩，全乡辖 13 个行政村 96 个村民组 7231 户，境内居住着汉、满、朝、蒙等民族共 25373 人，目前，朱砂镇外出务工人员约有 1200 人，全乡农村富余劳动超过 500 人，在部分通过培训可以向第二、三产业转移。

朱砂镇总面积达 2000 亩的湿地湖泊赋予了朱砂镇丰富的渔业资源，全镇工有林木 5.7 万亩，荒山草坡 5 万亩，产 300 多种中药材，地下有无烟煤硅矿、硫铁矿、硫矿、重晶石等多种矿藏，其中优质无烟煤储量最为丰富，初步探明储量为 1 亿吨。

朱砂镇积极培育和发展优势特色种植业和养殖业，种植杂交玉米 8300 亩、地膜玉米 5500 亩、蔬菜 1000 亩，经过多年努力，该镇已经打造了 31000 亩优质马铃薯种植示范基地；实施 150 万元的科技扶贫养牛和 500 万元的科技扶贫养羊项目，帮助群众脱贫。

朱砂镇绿水青山迷人，具有优美的自然风光，朱砂镇水库风景醉人，是人们观光旅游的圣地，一年一度的梨花节，吸引四面八方客人，朱砂镇民风纯朴、热情好客，早就有先民在朱砂定居，拥有辽金时期遗址 2 处。

材料三：

好山好水好空气的乡村成为越来越多城里人休闲的去处。重庆市近日披露，日益发展的乡村旅游已成为该市农民增收的重要渠道。

据介绍，近几年来，该市整合资金近 10 亿元，在全市 18 个重点贫困区县 177 个村发展了近 10000 户农户开展乡村旅游接待。据统计，仅去年，累计接待游客超过 600 万人次，旅游直接收入达 5.9 亿元，户均收入 6 万余元。旅游收入也从单纯的吃住发展到农副土特产品加工销售。

围绕休闲旅游服务，特色蔬菜，水果以及畜禽养殖业快速发展，重应周边的武隆特色蔬菜采摘，酉阳的苹果桃、城口的散养鸡、云阳的羊以及奉节的党参天麻等产业，融采摘、观光、体验于一体，延长了产业链条，利润率大幅增长。

一些精明的农户把普通的农产品通过简单的包装加工，变成了旅游商品，提升了价值。一些贫困村围绕旅游开发手工业品如城口漆器、野核桃、万州泰安刺绣等，深受游客青睐，乡村旅游产业已逐步成为全市的一张品牌，也吸引城市投资、消费、文



化三下乡，促进了农村发展据统计，全市贫困村通过乡村旅游招商引资达到 40 亿元。

身份和任务：

假如你的身份是朱砂镇政府的工作人员，你们的任务是：

1. 对此材料一中有关招商引资的两则新闻，谈谈自己的看法，请你们轮流发言，每人发言时间不超过 2 分钟。
2. 材料二中介绍了朱砂镇自然、地理、生态、人文等方面情况，请你们通过讨论，对本镇如何开展招商引资工作提出自己的建议，并就此达成一致性意见。
3. 为更好发展乡村旅游经济，朱砂镇政府决定由你们几个人组成专门的乡村旅游招商引资小组，请你们通过讨论，商定具体的工作计划，并形成一致性意见。

程序：

1. 在主面试官宣布讨论开始后，你们必须就题目要求的第一个任务轮流表达自己的看法。每个人的发言时间不得超过 2 分钟，若超时面试官会酌情减分。
2. 轮流发言以后，可以就题目要求的第二个任务展开自由讨论，经过讨论，小组必须形成一个一致性的明确意见，即对本镇如何开展招商引资工作提出自己的建议，并就此达成一致性意见。
3. 考生要就给定的第三个任务展开自由讨论，即形成朱砂镇乡村旅游招商引资的工作计划，并形成一致性意见。
4. 面试结束。

注意事项：

1. 讨论必须在规定时间内完成，要注意把握时间。
2. 要注意在讨论过程中有三项任务需要完成。
3. 如果你们小组在规定时间内没有形成一致意见或没有完成规定任务，那么你们各自的成绩都将受到影响。
4. 正式讨论开始后，考生不得再向面试官询问任何问题。
5. 对他人发表意见时，不得进行人身攻击。

【华图教育面试专家提示】面试官题本的题签部分也是考生题签的全部内容。一般

包含四部分：背景材料、身份和任务、程序以及注意事项。背景材料是与讨论任务高度相关的背景信息，主要的作用是抹平考生之间信息储备的差异和为考生处理任务提供支撑。身份和任务是告诉考生在此次无领导小组讨论中，他们应该以什么样的身份做什么样的事情。任务一定会有，但身份有时可能不会明确指定某种身份。程序告诉考生的是本次无领导小组讨论面试的操作流程和要求。注意事项是本次考试的相关提醒。考生在进行阅读的时候，这四部分都必须了解清楚。

指导语：

大家好！欢迎大家参加今天的面试。本次面试是采取开座谈会的办法，就给定的若干问题展开讨论。希望大家在讨论中积极发言，面试官将根据你们在讨论中的各方面表现，对你们进行考察评价。

在讨论过程中，面试官只作为旁观者，不参与讨论，不发表任何意见；讨论完全由你们自主进行。注意在讨论开始后，请不要再向面试官询问任何问题。整个面试时间为 60 分钟（视考生人数而定，每增加 1 名考生，顺延 5 分钟）。

如果大家对讨论程序还有不理解的地方，可以举手发问。

……

如果大家对讨论程序没有问题，那么就请大家按照题签上的要求开始讨论。60 分钟（视考生人数而定，每增加 1 名考生，顺延 5 分钟）后你们小组的讨论必须结束。

……

……（面试官要注意计时）

……

讨论时间到，面试到此结束，请大家到候分室等待公布面试成绩。

【华图教育面试专家提示】指导语部分只出现在面试官题本中，供主面试官在面试开始和具体操作中和考生进行规范的沟通。

出题思路

本题设置了两个意见统一，即第二个任务的提出招商引资建议的意见统一和第三个任务的商定招商引资小组工作计划的意见统一。通过这两个点，给考生提供深度沟通和交流的机会，进一步测查考生人际交往能力以及客观衡量事物的品质。同时题中第一个问题的设立，旨在通过考生对具体事物的评析进一步测查其综合分析能力。



【华图教育面试专家提示】面试官题本中的出题思路部分，从整体上介绍了不同的任务设计意图达到的目的。具体指向的就是面试官评分表中的测评要素，如综合分析能力、人际交往能力等。当然我们也会发现这个出题思路的描述其实是很简单的，目的是想给面试官们建立对此次无领导小组讨论面试任务的宏观认知。

参考答案

任务一：对此材料中有关招商的两则消息，谈谈自己的看法，考察考生综合分析能力，要求考生发言应该立意高远、深刻、周到全面，能够辩证地看问题，不失于偏颇。

任务二：

1. 在分析本镇自然、地理、生态、人文等情况基础上，发现本镇招商引资优势；
2. 能够借鉴其他地区的经验；
3. 对本镇招商引资工作提出建议；
4. 达成一致。

任务三：

1. 考生要对招商引资小组的领导、分工职责达成一致；
2. 考生要对招商引资小组的工作纪律、工作制度、工作目标等达成一致；
3. 确定招商小组工作计划。要求：①具有可行性；②工作计划包括工作的内容、方法、步骤、程序等；③工作计划要科学严谨；④达成一致。

【华图教育面试专家提示】参考答案相对比较简单，给面试官就考生的回答内容指明了方向。但无领导小组讨论面试面试官不仅要关注考生针对任务发表的个人看法（具体内容），还要根据考生在团队讨论中的其它表现来对考生进行相关测评要素的评价，因此参考答案知识在内容层面给了面试官一些指引，并不代表面试官评分的全部依据。

第二节 评分表

一、评分参考表

要素名称	内容维度	过程维度	分值	评分标准	
综合分析能力	1. 认识问题的高度和主流意识 2. 分析问题的深度和周延性 3. 辩证发展的看问题 4. 对总体和局部以及各部分之间关系的认识 5. 对他人观点的总结概括质量	1. 对他人观点的理解与把握 2. 对他人观点的概括和引申	25	好	21-25
				中	11-20
				差	0-10
计划组织协调能力	1. 计划或方案的可行性和针对性 2. 对解决问题过程中可能出现情况考虑的周延性 3. 获取信息真实全面, 方法灵活多样	对讨论进程的控制 (引导讨论、适时总结观点、时间把握、目标定位等)	25	好	21-25
				中	11-20
				差	0-10
人际交往的意识与技巧	在讨论中体现的人际沟通意识与技巧	1. 基本沟通礼仪 2. 怎样说服他人 3. 对他人观点的关注与尊重 4. 对矛盾与冲突的协调 5. 合作意识	15	好	12-15
				中	7-11
				差	0-6
应变和情绪控制能力	处理问题方法灵活, 周到得体	1. 情绪稳定, 思维敏捷, 反应迅速 2. 随机应变, 但不丧失原则, 不违反法律、道德	15	好	12-15
				中	7-11
				差	0-6



要素名称	内容维度	过程维度	分值	评分标准	
语言表达能力	1. 口齿清晰、用词准确、表达流畅 2. 内容有条理、逻辑性强 3. 言语的说服力和感染性 4. 用词准确、恰当、有分寸		10	好	9-10
				中	5-8
				差	0-4
举止仪表	1. 穿着打扮是否端庄得体 2. 言行举止是否符合一般礼节 3. 是否有多余的动作 4. 身体和精神状态（精神饱满、有朝气、有活力）		10	好	9-10
				中	5-8
				差	0-4

二、面试官评分表

附件4:

考官评分表

面试时间: 小组序号: 报考部门: 报考职位:

测评要素	要素一	要素二	要素三	要素四	要素五	要素六
分值	10	10	10	10	10	10
权重	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0
等级	好	8-10	8-10	8-10	8-10	8-10
	中	4-7	4-7	4-7	4-7	4-7
	差	0-3	0-3	0-3	0-3	0-3
考生得分	1号					
	2号					
	3号					
	4号					
	5号					
	6号					
	7号					
	8号					
	9号					
	10号					
备注	说明: 须按测评要素独立评分, 分数须精确到 0.5.					考官签名: 年月日

【华图教育面试专家提示】

1. 评分参考表是第一节面试官题本的最后一部分。对应的是吉林省的无领导小组讨论面试的评分参考, 其测评要素跟结构化没有区别, 主要的原因在于不管是结构化

还是无领导小组讨论面试都是对考生的基本素质和综合能力进行测查，因此测评要素虽然在描述上不一致，但考察的核心其实是一致的。比如说无领导小组讨论面试的分析能力这个测评要素对应的就是结构化面试的综合分析能力这个测评要素；组织能力对应的就是结构化面试的计划组织协调能力这个测评要素。其他地方的评分参考并不完全是这样，包括其中的测评要素也会有差别。

2. 无领导小组讨论面试的评分跟结构化最大的区别，就是面试官不仅要看考生对任务本身的看法，也要通过考生之间的互动过程对考生对应的能力进行评价，因此面试官评分既关注内容维度，也关注过程维度。

3. 无领导小组讨论面试面试官对考生的评分要等到自由讨论进行到一半的时候才开始，然后根据自由讨论后半程的表现进行适当的调整。面试官给分的时候也是根据考生在对应测评要素上的表现针对每一个要素进行给分。给分的基本操作为“先进档再给分”，比如1号考生在要素一的表现比较好，面试官会给到1号考生在要素一上“好”的这一档评价，至于具体是给8分，还是9分或者10分，则要具体厘定。



第三章 评分标准解读

基于无领导小组讨论面试的程序要求，面试官要依据事前编制好的面试评分表中的测评要素来对考生的行为进行观察和评价。对评分基本规则和测评要素的了解，可以帮助考生从面试官的角度更好的理解自己应该在这种面试中从哪些方面呈现自身的能力和素质。只有通过训练强化自己在无领导小组讨论面试中行为表现，才有可能让自己的行为体现测评要素的要求，从而获得面试官的认可。

第一节 测评要素

测评要素是编制在面试评分表中对考生进行评价的不同指标，不同的测评要素代表的是对考生能力和素质进行评价的不同维度。有些面试评分表中的测评要素还有具体的观察要素。根据华图教育的搜集和整理，面试评分表中主要包含以下的测评要素：

（一）分析能力

分析能力指考生对问题的理解能力强，能够对问题、任务进行有效的剖析，能抓住问题的本质或主要方面，进行全面、透彻、系统和逻辑的分析，并最终得出正确结论。

【具体观察要素】：综合给定信息资料，透过现象看本质，分辨出个人发言问题的轻重缓急，准确掌握关键所在，洞悉事物间的联系，并找出造成问题的原因，适时地作出恰当的结论或对策。

（二）沟通能力

沟通能力指考生能够通过有效地表达自己的想法或意见，意见表达连贯，语言流畅，有感染力，并能一定程度上影响他人。

【具体的观察要素】：能够很好的将自己的思想，观点，意见及建议有效的表达出

来，表达条理清晰，逻辑严密，语言清楚，生动简练。

（三）组织能力

组织能力指能清楚设定完成工作所需步骤，并对工作的实施进行合理安排，妥当协调工作中所需要的各方面的支持。

【具体观察要素】：充分利用资源，积极提高讨论的成效，既能组织发言，又能顾全他人，从而促成一致结论，使讨论成功。

（四）倾听能力

倾听能力指在人际交流中听取别人想法的能力。

【具体观察要素】：能有效领会别人说话的要点，积极关注讨论中每个人的发言，聆听各种不同意见，把握关键信息。

（五）说服能力

说服能力指考生采用某种方法或技巧，使对方改变已有的行为或思想，从而按照自己的意志去进行某项活动的能力。

【具体观察要素】：敢于坚持自己的意见，善于和别人进行交流，注重说服技巧的应用，能让人心甘情愿的接受其观点，并且能一度成为讨论的中心。

（六）团队合作意识

团队合作意识是协作精神，大局意识的具体体现。

【具体观察要素】：平等待人，不以自我为中心，友好待人，照顾别人的需要，与人互动，密切合作，共同完成组织目标。

（七）情绪稳定性

情绪稳定性指的是情绪表现的稳定和冷静。

【具体观察要素】：整个讨论过程中表现出一贯的语言风格，稳定的投入，在遭到反驳和被动局面的状况下，能保持原有的积极态度和稳定的心理与行为。

（八）仪表举止

仪表举止着重观察考生的文化素养，体貌体态，衣着打扮，身体状况等要素。

【具体的观察要素】：穿着得体整齐，走路坐姿等符合礼节，行为得体，口语文雅。



第二节 面试官评分

在无领导小组讨论面试中，面试官的评分一般是通过观察考生整个面试过程中的表现，并结合面试评分表上关于测评要素的观察要点来对考生的表现进行分类评分。为了尽量追求面试结果的客观与公正，无领导小组讨论面试的面试官在具体的评分过程中也应遵循以下内容：

（一）评价原则

1. 同职位比较原则。
2. 过程重于结果原则。
3. 按测评要素相对平等的原则。

（二）评分方法

1. 自由讨论阶段进行到一半时，先分别按面试要素排序。
2. 然后将序号转换成面试要素分。
3. 根据搜集到的后续信息，对面试要素分值进行调整。

（三）记分方式

1. 每个面试官对每个考生的每一个测评要素打分。
2. 不同的面试官对不同考生的每一个测评要素打分。
3. 每个面试官分别对每个考生的某几个特定测评要素打分。

【华图教育面试专家提示】此处的计分方式实际上是介绍了无领导小组讨论面试过程可能会采用的三种不同类型的计分方式。采用的最多的是第一种计分方式。

第三节 高分特征

不管参加何种类型的面试，每个考生在前期进行面试准备的时候，都希望能够搞清楚在面试中如何才能拿到高分，换句话说，考生的哪些行为表现能够获得面试官的

认可。只有搞清楚了面试中影响得分的关键点，我们的训练才能有的放矢，快速有效。

那么无领导小组讨论面试中考生可以拿到高分的特征到底是什么呢？华图教育根据多年的教研和教学实践，从理论分析和实证验证两个维度标定了无领导小组讨论面试的高分特征：发言质量和互动质量。

（一）发言质量

对“无领导小组讨论”这个词组进行拆分，不难发现这其中包含三个关键词“无领导”、“小组”和“讨论”。“无领导”指的是这种面试事先并不指定哪一个人充当小组的领导者；“小组”则指的是每场无领导小组讨论面试均有多人参与；“讨论”则指的是面试参与者针对给定任务进行交流探讨。很显然“无领导”、“小组”只是“讨论”的限定词，设定的是“讨论”的基本规则，因此，无领导小组讨论面试的关键是考生针对给定任务进行发言和交流探讨，考生能否有效参与讨论，就给定任务发表看法就是这种面试中考生拿高分的关键点之一。我们把这个关键点称为“发言质量”。

发言质量指的是考生在无领导小组讨论面试中，基于任务要求，就任务内容发表的个人看法，这种个人看法越有效发言质量就越高；反之，发言质量就越低。

发言质量的高低对于参加无领导小组讨论面试的考生来说至关重要。发言质量的高低主要表现为以下几个方面：

第一，发言是否紧扣材料。考生题签中提供的背景材料是考生把握发言方向的重要依据，同时也是考生发言内容、语言素材的重要来源，材料提供的信息也在某种程度上限定了讨论的边界，因此，对材料把握的全面与否将直接影响考生的发言质量。

第二，发言是否紧扣身份与任务要求。在无领导小组讨论的题目设置中，除了给考生相应的背景材料以外，还明确考生的身份和任务要求。身份强调的其实是考生的职权范围，是什么样的身份说什么样的话，是什么样的身份做什么样的事。一般而言，当题目中给定的身份相对明确时，考生需要依据具体身份来判定自己的答题方向；当题目中给定的身份相对抽象时，考生则需要依据职位假定的原则把自己当成普通的政府工作人员，按照这一职能要求把握自己的答题方向。除了对身份的把握，任务要求是考生需要把握的重点。任务要求直接决定了考生应该做什么，而在我们的无领导任务要求也相对复杂，有整个过程中只有一个任务的，也有不同阶段有不同任务的，甚至还有同一个阶段的多个任务的。可以说，身份与任务把握的准确与否是影响



发言质量的重要因素。

第三，能否就任务提出高质量的个人看法和意见。无领导小组讨论面试的核心是就任务进行小组讨论，不管是在个人陈述阶段发表个人看法，还是在自由讨论阶段和组员交换意见，或者是在总结陈词时进行任务和讨论的总结，都需要考生聚焦任务发表自己的看法和意见。这种看法和意见越是能得到组员的认同，越是能激发组员的深入讨论，越是能促进共识的达成，质量就越高。高质量的个人看法和意见是发言质量的核心因素。

第四，语言结构是否清晰。清晰的语言结构不仅能很好的展现考生具体的表达内容，也能全面地呈现考生的思维逻辑。语言结构包含了宏观的框架结构和具体的论证结构。语言结构直接反映了考生的思维能力，清晰的语言结构是考生发言质量体现的重要载体。

第五，讨论中能否有效整合分析判断他人信息。有效整合和分析他人信息，是考生的倾听能力，说服能力以及团队合作能力的集中体现。讨论中的整合和分析他人信息不但可以吸取他人发言的长处，弥补自己的思维短板，而且便于考生在具体的讨论中互通有无，求同存异，从而使针对任务的讨论更加充分和深入，并推动讨论朝向达成共识的方向前进。

（二）互动质量

无领导小组讨论面试的核心是讨论，但在具体的讨论过程中，考生之间是否能进行良好的互动，对整个讨论能否深入和有序推进有非常重要的影响。因此考生不能仅仅只考虑自己的发言质量和只顾自己发言，还要考虑在表达自己看法的同时能否和其他组员形成良好的互动关系，这一点也是很重要的。我们把讨论中和他人互动这个关键点称为“互动质量”。

互动质量指的是考生在无领导小组讨论面试中，基于平等身份，就任务与组员交换意见的行为表现，这种表现越到位互动质量就越高；反之，互动质量就越低。

互动质量的高低，主要体现在以下几个方面：

第一，互动中交往礼仪是否得体。互动的本质是一种面对面地交谈，在交谈中，信息的传递往往通过语言行为和非语言行为两种方式进行。语言行为主要指的交流的内容，也就是言辞；非语言行为是相对于语言行为而言的，是指通过身体动作、

体态、语气语调、空间距离等方式交流的行为。在和组员的互动过程中，尊重他人、开放包容、认真倾听和谦虚亲和是考生必须照顾到的几个重点。这就要求考生在当自己发言时表情要自然，语言要和气亲切，可以有适当的手势，但是幅度不要太大，更不能手舞足蹈，不要用手指指人，当别人发言时，应目光注视对方，不左顾右盼，以及作出一些漫不经心的动作。

第二，能否“以任务为中心”对讨论过程进行组织协调。自由讨论是在一组事先没有相互了解的组员间就指定任务进行讨论，这就决定了小组成员间是缺乏默契的，小组讨论很容易就会走向无序。考生对讨论过程的组织协调行为能使小组成员分步骤有秩序的完成小组对任务的讨论，并最终促成共识的达成。因此考生能否在自身参与讨论的前提下，“以任务为中心”来对组员对任务讨论的行为进行引导和协调是非常重要的。

第三，能否有效施加影响。互动的目的是为了通过发言内容的交流，来达成团队统一的目的。而在这一过程中，考生对其他考生能够施加有效的影响也显得极为重要。这主要体现在愿意与他人沟通，在互动过程中积极主动，坦率开放，能支持或肯定别人的意见，同时还能用有力的证据来说服或改变其他组员的观点，接受自己的观点以推动共识的达成。

第四，能否有效控制自我情绪。在互动过程中总会出现一些考生意想不到的突发状况，不论是面对现场情景的变化，还是个别考生的突然发难。自己始终能保持一贯的语言风格，稳定，积极的心态，在遭到反驳和被动局面的状况下保持原有的积极态度和稳定心理与行为。

第五，能否有效调动团队讨论气氛。形成良好讨论氛围有助于在互动中更好更快的实现团队目标。这就要求每一位考生要充分照顾其他考生的需要，明白别人有得到承认和尊重的需要，并加以满足，同时还应友好待人，平等待人，微笑待人。当团队中出现破坏团队讨论气氛的行为时，应及时制止，引导，以确保良好讨论氛围的维护，从而保证互动的质量。

因此，我们说发言质量和互动质量是衡量考生参与无领导小组讨论面试时表现的两个关键点，发言质量和互动质量也为考生后续进行训练指明了方向。另外要提醒的考生的是，没有发言质量作为支撑的所谓高质量的互动在无领导小组讨论面试中是没



有任何意义的。这也就告诉我们在进行无领导小组讨论面试训练时一定要打好“发言质量”这个基础，在此基础上再提高在团队中互动的能力，才能真正让自己在无领导小组讨论面试中脱颖而出。

第四章 真实案例分析

在围棋界有一种说法叫“千古无同局”，无领导小组讨论面试，同一套题，不同的考生组来处理，其过程和结果都会千差万别。即使是同一套题，同一考生组，在不同的时间进行处理，也会出现非常大的差别。因此无领导小组讨论面试相较于结构化面试而言，其对考生的考察是动态的，是需要考虑过程维度的。

为了能够让各位考生更为直观的了解无领导小组讨论面试的高分特征，我们特意从市面上为数不多的无领导小组讨论面试现场视频中挑出一份，来对其中的考生表现进行分析。

第一节 考生题签

背景材料：

(无)

身份和任务：

你们是 A 省地方政府电子政务建设工作小组的成员。

1. 请考生指出 A 省的地方政府电子政务建设工作中，当前需要解决的三个关键问题，并就其中最关键的问题提出三项具体的解决措施。

2. 请考生就 A 省的地方政府电子政务建设工作中，当前需要解决的三个关键问题进行讨论，并就其中最关键的问题提出三项具体的解决措施。请小组成员积极参与讨论，并达成一致意见。

程序：

第一阶段：阅读准备。请考生认真阅读材料，按照任务要求，做好相关准备工作。考生应独立完成阅读工作，不允许相互讨论。时间 10 分钟。



第二阶段：

1. 个人陈述。请考生就任务一进行个人陈述，每人时间 3 分钟；三分钟的发言时间到，工作人员会提醒发言的考生结束发言。
2. 自由讨论。小组成员就任务二进行讨论，达成一致意见，讨论时间 50 分钟。
3. 总结陈词。自由讨论结束前，请小组成员推荐一人作为小组代表，在自由讨论阶段结束后做总结陈词，时间 5 分钟。

注意事项：

1. 考生必须按任务要求作答。
2. 注意合理分配各项任务时间。
3. 正式讨论开始后，考生不得再向面试官询问任何问题。
4. 禁止为达成一致意见而使用投票表决的方式。

第二节 高低分比较分析

从第二章第二节的评分表给出的评分参考中，各位可以很清晰的了解无领导小组讨论面试面试官对考生的评价不仅仅有内容维度，还有过程维度，因此面试官在无领导小组讨论面试中的打分是自由讨论进行到半程的时候才开始的。

面试官之所以会给某个考生打高分，某个考生打低分，一方面是针对考生在不同测评要素上的表现来评价；另一方面需要既考虑考生表达的内容，也需要考虑考生与其他考生在互动过程中的表现来进行评价。整体上来讲面试官对考生的评价脱离不了两个最基本的层面：一是考生对任务（问题）本身的处理，指向的是考生的发言质量；二是考生在团队中的行为表现，指向的是考生的互动质量。

一、个人陈述

个人陈述阶段要求考生根据给定的任务发表自己的看法，是考生集中展现自己对任务的看法的阶段，其考察的核心就是考生的分析能力。当然考生的分析能力不仅仅是在这个阶段才有展现，分析能力也会在自由讨论的过程中得以展现。同时个人陈述

阶段也可以对考生的语言表达能力和举止仪表进行考察。

为了方便大家的阅读，我们将考生的任务再次展现在下边：

身份和任务：

你们是 A 省地方政府电子政务建设工作小组的成员。

1. 请考生指出 A 省的地方政府电子政务建设工作中，当前需要解决的三个关键问题，并就其中最关键的问题提出三项具体的解决措施。

2. 请考生就 A 省的地方政府电子政务建设工作中，当前需要解决的三个关键问题进行讨论，并就其中最关键的问题提出三项具体的解决措施。请小组成员积极参与讨论，并达成一致意见。

（一）个人陈述阶段考生案例

1 号考生的个人陈述

我是一号，我是不是先发言？这个，我认为呢就是说当前需要解决的三个关键性问题，第一个是完善地方政府的网络建设体系，制定统一的政府网站管理办法。第二个呢，就是增、增加这个电子政务、政务的公共服务内容，尤其是这个公众关注的、关心的这个办事类和参与类的内容。第三呢，是按照这个市场经济和电子政务的要求呢，对现行的这个政府管理职能、组织以及行政流程进行必要的调整和改革。其中呢我认为呢最关键的问题呢是第一个问题，也就是这个完善地方政府网络建设体系，制定统一的政府网站管理办法。这里面呢，有三个这个具体的解决的措施。第一是通过完善地方政府的这个，地方政府的网站建设体系，避免重复建设，合理的利用这个网络资源，不把这个、不把这个电子政府当成政府这个政绩工程和这个形象工程。第二呢是推动县级政府的门户网络建设。因为现在的县级政府和这个地市级门户网络呢还是刚起步，不是很健全，就利用这个，完善体系来这个大力的推动这个县级政府的门户网络的建设。第三呢就是通过这个完、完善地方政府网络建设体系呢，来加强这个 A 省中西部地区之间呢这个信息资源、信息资源的统筹配、统筹安排，满足了更多的普通的这个民众呢这个对网络的需求。答题完毕。

6 号考生的个人陈述

各位面试官、各位组员大家好，刚才听了 1 号考生的发言，我觉得她的发言也有



道理，呢也让我很受启发，下面我阐述一下我的观点。对于当前 A 省的地方政府电子政务建设工作，我认为当前需要解决的三个关键问题是：第一，各级政府的服务意识比较薄弱，不能够满足电子政务的需要，第二是政府的运作机制不能够适应电子政务的期望，第三个呢是基础设施建设亟需加强。之所以选择这三项作为最关键的因素，理由如下：第一，电子政务建设的目的、根本的目的在于促进管理和服务的优质、全方位、规范、透明、符合国际水准。因此，如果说省、地、市，省、地、县各级政府的服务意识不强，那么会直接制约着电子政务目标的实现，所以必须把第一条作为一项关键的因素。第二，电子政务的实现，它的核心需要在互联网、网上实现政府组织结构和 workflows 的优化重组。如果说不能够使政府的运作机制适应电子政务的需要，也会直接影响到电子政务的目标实现。而基础设施的建设是实现电子政务发展的一项基础性工作，因此我认为，这三项是影响我省当前电子政务建设的最关键的三个问题。那么对于这三个问题中，我认为最关键的一项问题呢是服务意识的问题。如何增强服务意识呢？我想提出以下三项具体的解决措施：第一是要加强对干部的思想教育，让全省各级政府的公务员、党政领导干部进一步的增强服务意识，以服务人民群众为工作的出发点。第二是要在网站上更多的设立服务群众的、有利于群众办事的服务项目。第三，是要进一步的提高电子政务服务的效率。回答完毕，谢谢。

【华图教育面试专家提示】各位同学在看完上边的两个案例，不妨先自己结合任务一对两位考生的发言进行一番分析，看看你能从中看到什么。

（二）个人陈述高低分对比分析

个人陈述的时候考生面对的对象主要是面试官，不需要和其他考生进行交流，因此在某种意义上，考生在礼仪上表现出对面试官的尊重就可以了，重点是自己的个人陈述在发言质量上必须有保证，才能给面试官留下深刻的印象。**注意：**个人陈述阶段，面试官不会对考生进行打分，但面试官会在记录表上对考生的表现进行适当的记录，以帮助自己在后边能够更为客观的对考生进行评价。

相信各位同学通过自己的分析，也能发现 6 号考生的个人陈述要远远好于 1 号考生的个人陈述。6 号正是高分的代表，而 1 号则是低分的代表。

6 号考生之所以在个人陈述阶段能够成为高分的代表，相较于 1 号考生而言，主要

是 6 号考生做到了以下几个方面：

1. 6 号考生不仅准确把握了任务，还借助背景材料对自己的观点进行了适当的论证。通过上边两个案例我们发现 1 号和 6 号对任务本身的把握都是清晰的。任务一其实有三个子任务：①指出三个关键问题；②找出其中最关键的一个问题；③针对这个最关键的问题提三个对策。在具体回答的内容上，6 号考生针对三个关键问题进行了理由的说明（也就是论证了自己的观点），而且更重要的是 6 号考生给出的理由都紧密结合了背景材料，使得自己的观点得到了来自材料的支持。

2. 6 号考生的语言表达结构完整、层次分明、表意清晰。看完 6 号考生的陈述内容，我们很容易就能把握 6 号考生大致说了哪几部分内容，每部分内容说的是什么。反观 1 号考生，出现的问题主要是三个方面：一是把三个关键性问题描述成了对策，给人的感觉不是在指出问题，而是提对策。出现这个问题的关键在于 1 号考生没有能够使用合适的语言对自己的观点进行表达，容易给听众造成误会；二是 1 号考生在表达的时候口语化的问题比较严重，语意的连贯性不是很好，经常被自己的口头禅所影响，造成听众理解上的困难；三是由于将问题描述成了对策，导致后边针对最关键的问题提对策时让人感觉重复啰嗦。

3. 仅仅只是看文字材料，我们都能从开头和结尾明显的感受到 6 号考生更有礼貌，互动行为更符合考场的礼仪要求，展现的是 6 号考生平时的行为风格和素养。

总的来说，一个好的个人陈述需要做到以下几点：①准确理解和把握任务，形成对任务的清晰看法（或观点）；②给自己的观点提供基本的论证，尤其是要善于利用背景材料进行论证；③语言表达的结构、层次、措辞、节奏都需要把握好；④照顾好考场基本的礼仪。

二、自由讨论

（一）自由讨论阶段考生案例

1 号：刚才的这个各位的这个考友啊提了这个很多这个很好的这个建议，我觉得对我的启发是非常的大。因为呢我是第一、刚才的第一个发言的，呃然后的这个我听了一下大家的这个观点，我觉得还是比较的集中，主要的话还是，关键问题的话，一般的同志好像是提的主要还是认识方面是不太足，第二个是这个服务意识不强，第三是



这个资源比较落后，然后措施呢也是提了要制定统一的管理办法，还有这个增加基础设施的建设实现这个资源共享，还有是增加这个公众关心的一些这个一些网络资源嘛。我觉得现在就是说我们应该相对集中一点，就是说进一步的讨论，首先呢就是把这三个关键问题来确定，尤其是这个最关键的一个问题是什么，我觉得我们可以先把它确定下来，然后嘞再根据这个最关键的问题来找出共同的三个措施。（47：38-48：40，发言时长 62 秒）

3号：好，接着刚刚这位考友的，我个人认为呢第一个最关键的问题还是一个呃关于对于电子政务的这样的一个重要性的一个认识的问题。呃实际上我们讲呢，如果一个工作只有路线定了之后呢，很多工作呢可能推行起来呢才更容易一些，呃我想这个关键的问题呢呃可能就是呃大家对政府的这样一个功能定位的问题，那么通过政府的这样一级一级的呃加大宣传，呃加大培训，呃那么提高大家对电子政务的这样的一个认识问题。呃事实上呢呃我们现在的社会呢应该说是一个非常开放的社会，呃那么我们面临一个经济全球化的这样一个挑战，呃无论哪一级的政府，呃无论是县一级呃地市级还是省级，那么都要呃我们和社会上和世界上这样其它的一些国家会有一些呃经济贸易的这样一个往来，我们也有必要让其他国家在任何地方，当我们去洽谈的时候呢，呃当别人打开网站能够知道我们这个县、这个地市、这个省是哪些，有哪些优势资源，呃我觉得这样的话呢呃对于一个呃省的这种经济发展也好，呃还是我们以一种开放的胸怀来面对世界也好都是非常重要的。所以我觉得这是最为关键的一个因素，呃那么是需要呃全省各级干部大家都要注意的、都要加强的，而且要主动的意识去呃接受这个电子政务，而且要有义务积极的推行电子政务，我觉得这是非常关键的一个方面。（48：42-50：22，发言时长 100 秒）

6号：好，呃，各位组员，我同意刚才一号考生的意见，就是我们今天啦先把第一个问题关于进一步加强 A 省电子政务建设工作的三个关键问题，先把这个方面啦我们先达成一致，那么第二步我们再来解决其中最关键问题来提出三项具体的措施。那么对于这三个关键问题是什么，我想我们首先是不是应该明确一个衡量的标准，就是以什么来衡量它是最关键的这个问题，呃我建议呢是不是还是要坚持一个实践的观点，理论联系实际，就是以、以实践来检验真理，那么也就是说要重视调查研究，根据这个报告啊，它这个背景资料提出来，我们这个中国政府网站绩效评估报告，这个

报告应该说是我们分析的一个基础，那么这个报告呢它对于 A 省和地市、县这么三级政府在电子政务方面存在的问题呢做了一个综合分析，我认为对于 A 省在电子政务建设方面存在的问题这个报告提出来的四个方面的问题，集中的问题就是关于服务的问题，那么不论是第一点服务意识较为薄弱，还是第二点服务质量和办事方面的关于公众的知情权的问题，以及第三个问题，服务的内、范围过于狭窄，服务的实用性和质量亟待提高的问题，还是最后第四点地市的的服务意识仍然非常薄弱的问题，都集中于指向在服务上，所以我觉得服务意识薄弱应该是作为我们一个关键问题之一来提出。那么另外呢，这个报告的对于地市这一级的分析的结果呢，第一点是说发展不均衡，第二点是指出了仍然处于、主要是处于起步阶段和发展阶段，对于县级政府呢一个是水平还比较低，那么第二个呢也是指出了目前主要集中在准备阶段和起步阶段，我觉得这个我们的讨论啦应该立足于这样一个报告给我们分析的结果。嗯那么针对这个报告呢，嗯我刚才那已经提出了第一个是要把这个把服务意识薄弱作为一个关键问题，那么第二个呢影响这个服务意识和效果的，呃我还是认为政府的运作机制是一个非常关键的问题，政府运作的机制不能够得到改善的话，那么会对服务质量造成一个直接的影响，对电子政务的建设造成一个直接的影响。另外呢针对地县两级政府网站建设当中存在的发展不均衡以及发展水平低的问题，我认为还是应该加强基础设施建设，所以呢我觉得最关键的三个问题呀，根据这个分析报告的分析，呃我觉得还是第一服务意识薄弱，第二政府的运行、运作机制不能够适应当前电子政务的需要，第三是基础设施建设亟待加强。有不完善的地方请大家批评指正。（50：22-53：30，发言时长 188 秒）

2 号：我来说一下啊，刚才那个三位呀讨论的时候都提到这个要、呃我们要集中议题，我也觉得这个我们不能为了开会而开会啊，开会的目的是要解决问题，那么刚才在第一轮的这个大家的发言中，呃我个人认为基本上可以概括为两个、两个方面吧，就是目前的这个 A 省的电子政务存在的问题，主观上这个服务意识的问题、服务理念的问题、和服务这个水平的问题吧，就是服务能力吧，就是具体的这个呃网站工作人员的服务能力。客观上有这个资金、技术、人才等硬件的这个问题。问题很多，都跟这个当前的电子政务建设的这个存在的状况有关，都有关，我个人还是觉得，我刚才第一轮的这个陈述中也表示了，我觉得当前最主要的问题还是有网不好用



的问题，我不知道大家最近注意到没有，我发现我们省里的这个很大一部分政府也好，呃党委部门的也好，职能部门的网站都改头换面了，我有这个、最近这个、这个体会非常深刻，改的方向是什么呢，更好用了，好用在哪里呢，就是说我，比如说这个我们有湖北妇女网啊，它不是在这个，就像刚才材料里反映的，不光是法规政策、不光是组织结构、不光是领导这个职能部门、不光是活动了，而是最主要的一个改变就是女同胞上妇女网有东西看了，当然呃目前来讲并不是有求必应，有问必答，还没有完全互动，啊，也不是那么、也不够很丰富，啊这是举个例子说啊。还有我们的什么湖北旅游网，啊，很多的这个政府网站吧，我都觉得我作为一个普通公民，作为一个呃这个市民，我需要什么东西我去搜索我在上面有看了，我觉得这是一个最关键的，不然的话建了很多，呃也许这个机制很健全，网站管理人员配备很齐，我们，我，我觉得很多，据我了解很多政府的这个网站都是有专业管理人员的，不是没有，啊人才、资金也投入不少，技术力量也是到位的，当然不能跟那种媒体的网站相比是吧，毕竟有它的规模限制，嗯，这些问题，就是说怎么样把这些因素都、都整合起来，最终达到一个现有的网，呃没有的这个从实际出发把它建起来，现有的怎么样把它用好，我我觉得这倒是我们今天最应该集中讨论地问题，不知道说的对不对啊。（53：30-56：51，发言时长 201 秒）

（二）自由讨论高低分对比分析

自由讨论阶段是无领导小组讨论面试的一个非常特殊的环节，也是将这种面试与其他面试区分开来的关键环节。这个阶段需要考生在团队合作的背景下作出合理的行为，包括展现自己对任务的分析和处理能力、与他人进行团队合作的能力、沟通与说服的能力、对团队讨论进行组织协调控制的能力等。

由于自由讨论阶段相互陌生的考生需要基于给定任务进行限时但不限次数的讨论和互动，并推动小组最终达成一致意见，考生参与讨论的积极性和找到合适的机会进行发言就非常重要。

接下来，我们通过对真实案例自由讨论阶段的部分发言，带着各位一起来进行分析，搞清楚自由讨论阶段的发言机会会有哪些，发言如何保证发言质量，互动又如何保证互动质量。

我们将按照发言的先后顺序一一进行分析。

1. 自由讨论阶段最先发言的是 1 号考生。各位同学可能也很清楚，自由讨论阶段的第一次发言具有引领团队讨论，设定讨论进程的作用，因此把握这次发言机会是非常重要的。通览 1 号考生的发言，我们会发现 1 号考生的目标是非常清晰的，她试图通过对大家个人陈述阶段的发言进行适当的整理，引出自己对本次自由讨论的任务的看法以及讨论进程的大概安排。发言的时长是 62 秒，可以稍微再论述充分一点。

从整体上来讲，1 号考生试图通过自己的这次发言，来对小组接下来的讨论进行规范，但并没有取得很好的效果。主要原因在于以下两个方面：

第一，没有很好的对大家个人陈述的内容进行准确和清晰的总结，感觉有点含糊，表达的不是很充分；

第二，在给出了自己对讨论的任务及进程的安排之后，没有紧接着就三个关键问题发表自己的看法，导致失去了对后边发言考生的引导，从而无法起到带领小组聚焦对三个关键问题进行讨论的作用。

另外很重要的一点是，如果考生在自由讨论阶段不能就任务表达自己的看法，是很难参与到具体的讨论中来得。1 号考生在这次发言中并没有意识到这个失误，导致她在后续的很多次发言中都没有能够就任务本身发表自己的看法，而只是试图组织小组的讨论，导致她没有能够很好的参与到小组的讨论中来，结合考生在个人陈述阶段的表现，虽然 1 号考生在自由讨论阶段很积极的发言，最后她的得分也依然是 8 个考生中得分最低的。

2. 接下来是 3 号考生接着发言。整体上来讲 3 号考生的这次发言并不成功，主要表现在以下几个方面：

第一，3 号考生的发言让人比较迷惑，她的发言时间 100 秒，不算短，但通篇发言会让人搞不清楚她到底是在论述三个关键问题中的第一个，还是跳过了三个关键问题而直接在论述最关键的问题。这就让人很怀疑 3 号考生是否认真倾听了 1 号考生的发言，会让面试官对 3 号参与讨论的注意力产生疑问。出现这样的迷惑行为在考场上带来的负面影响其实是很大的，这也告诉各位同学一定要对自己将要发言的具体观点有清晰的认知。

第二，3 号考生一开始表达的观点应该是“一个关键问题是对电子政务重要性的认识问题”，这个观点本身应该是很清晰的，但在论证的过程中，我们发现 3 号并不能很



好的通过符合逻辑的方式，用有力的论据对自己的论点进行论证。因为从她的发言中我们发现，3号考生提出自己的观点之后，从确定工作路线很重要开始论证，但确定工作路线很重要和对电子政务重要性的认识问题之间似乎没有直接的必然的联系，论证上出现了逻辑的跳跃。接下来讲到政府功能定位，然后讲到开放社会网站对地方发展的很重要。3号考生希望通过这3个点来论证“对电子政务重要性的认识问题是一个关键问题”应该说是失败的。

从逻辑上来讲，要论证“对电子政务重要性的认识问题是一个关键问题”这个观点，考生只需要列举由于政府工作人员对电子政务重要性认识不到位造成了诸多的问题，就能很好的证明“对电子政务重要性的认识问题确实是一个关键问题”了。

第三，3号考生对自己的观点进行论证的时候，主要借助的是自身的经验和知识储备，却对背景材料提供的信息完全置之不理，这样的处理方式是不合理的。

3号考生的这次发言展现出来的最大的问题是没有想清楚，是思维层面的问题，因此语言表达上才会出现混乱。

3. 接下来是6号考生的发言。这是6号考生在自由讨论阶段的第一次发言，这次发言正如她在个人陈述阶段展现的一样，也是非常成功的。具体来说表现在以下几个方面：

第一，6号考生的意识非常清晰，在3号考生令人迷惑的发言之后，开篇就直接接着1号考生的建议，对小组的讨论节奏进行重申。这是非常重要的一个动作，展现的是考生的团队意识和组织能力，并且还非常清楚的传递出了6号考生对前边考生的发言听的很认真的信号。

第二，6号考生紧接着做了一个新的提议，既然要找到三个关键问题，就要建立对什么是关键问题的衡量标准的共识，这样才能有利于小组进行讨论，不然又只能是各说各话，浪费小组的讨论时间。这也是一个非常重要的动作，叫做设定讨论的标准。比如说考生要从16个选项中选出5项并达成一致，那么搞清楚依据什么标准来对选项进行筛选就是非常重要的工作。

第三，6号考生接下来就自己认为的三个关键问题展开了具体的论述，而第一个发言的1号考生恰恰就没有就任务发表自己的看法。她不但指出了三个关键问题，还向面试官和组员展示了她的三个关键问题的具体推理过程，整个论述的过程都紧紧围绕

背景材料展开，有理有据，非常有说服力。

第四，6号考生在发言最开始对1号考生发言表达的肯定，和结尾时“请大家批评指正”的言语，都展现了6号考生开放又谦逊的心态。对别人发言的合理部分的认可与肯定不只是展现了考生开放、诚实的心态，也表达了考生是有判断力的，是能区分是非曲直的。而谦逊低调的姿态不仅能够更好的同他人相处，也更容易引发别人的好感，从而顺利的建立起团队合作的关系，展现的是团队合作的能力。

4. 自由讨论阶段第四个发言的是2号考生。2号考生的这次发言也是不成功的，主要表现在以下几个方面：

第一，2号考生发言的前半段对前边3位考生的发言进行了简单的总结，但总结的并不到位。1号考生没有发表自己的观点，3号考生说的是对电子政务建设的重要性认识不到位的问题，6号考生提到了服务意识不强的问题、政府运作机制不匹配的问题和基础设施建设不完善的问题。应该说对前边三位考生做阶段性的总结并不难，但2号考生的总结没有做到客观准确，这是让人比较难理解的。只有一个相对合理的解释就是2号考生是根据表面印象在作总结。这也就告诉各位同学在自由讨论阶段对其他考生的发言做好记录是非常重要的工作，平常的训练中要多加练习。

第二，上一个考生6号分明在1号考生的基础上重申了对任务的看法和提出了分阶段处理的合理建议，那么作为紧接着6号考生发言的2号，按照常理应该在将自己的发言集中在自己认为的三个关键问题上，当然在这个过程中可以通过阶段性总结来引出自己的看法，也可以直接给出自己的看法。还可以做的一个工作就是从这些看法中选出比较有共识的推动小组其他成员集中进行讨论先确定某个关键问题。但2号考生没有这样做，而是通过自身对政府网站变化的感知推出她认为的最应该讨论的问题是“没有的把它建起来，现有的把它用好”，并且强调这个问题才是今天这个无领导小组讨论面试最应该讨论的问题。这样的处理显示出两个方面的问题：一是2号考生是基于自身经验在谈地方政府电子政府建设过程中存在的键问题，并没有结合背景材料；二是最后强调的那一点让人感觉2号考生并没有完整的把握自由讨论阶段的任务要求，作为考生一定是从考场的要求出发针对给定的任务进行讨论，而不是自认为哪个重要就讨论哪个。

因此很显然，2号考生的这次发言机会把握的并不好，她本来有机会更清楚的表达



自己对三个关键问题的看法，并推动讨论的深入的。

【华图教育面试专家提示】

当然，这场自由讨论还在继续，我们虽然只分析了前边四个考生在自由讨论阶段的发言，也能够很清晰的感受到考生表现上的差异，在这四次发言中，表现最好的是6号，1号，3号和2号都没有能够在本该表现更好的机会上展现自己的才华和能力。

通过对4位考生的分析，自由讨论阶段考生要想表现出色，也需要做好以下几个方面的工作：

1. 以任务为中心参与讨论，积极发表自己对于任务的看法；
2. 发挥团队协作的能力，为团队讨论设立标准、规划进程、进行推动；
3. 学会利用背景材料对自己的观点进行论证；
4. 要认真倾听其他考生的发言，并记录下发言的重点信息，为自己进行阶段性梳理和参与讨论做好基础工作。

三、总结陈词

总结陈词是无领导小组讨论的最后一个阶段。考场可能要求推荐总结，时间一般5分钟；也可能每个考生都要进行总结，时间一般每人2分钟。

（一）总结陈词阶段考生案例

4号：嗯，各位面试官，各位考友，非常荣幸的能够肩负这样一个重任。呃，今天我们这个A省地方政府电子政务建设，嗯建设工作小组，我们在一起开了一个工作会议。根据我们会议的讨论呢，我们达成了如下的共识：一个呢就是对这个，嗯对A省电子政务的目前的这种现状这个达成的共识。就是A省电子政务的这个建设呢，就是基本步入正轨，而地市县级的政府门户网站大部分还处于准备和起步阶段，那么存在着这个各方面的这个困难。经过大家的充分的沟通和讨论，我们认为A省电子政务建设方面目前存在着3个关键性的问题：是这样的，第一，嗯，A省的这个电子政府电子政务的这个管理化，呃这个规范化管理呢这个欠缺，尚未形成统一的管理标准和指导性意见，及其对电子政务的这个考核办法，那么呢导致目前A省电的政府各自为政，不能形成网络，效率低下，信息不能共享。嗯，存在的第2个关键性的问题就是，呃，A省的这个政府部门，这个工作机制呃体制滞后不能够适应这个信息化这个

政府工作的这个需要。嗯电子政务呢，在互联网上还尚未实现政府组织结构和工作流程的优化组合。存在的这个第 3 个关键性的问题就是现有的这个网络资源不能充分体现便捷快速的这个优势，是 A 省的电子政务建设的发展的内动力不够。针对上述 3 个问题，我们认为可以采取以下 3 个这个具体的办法：第一，尽快制定 A 省政府网站管理办法及其评价体系，嗯，进一步促进全省电子政务建设的这个规范化。第二，按照服务型政府的要求，对现行的政府管理职能、组织以及行政流程进行必要的调整和改革，增加这个政府的服务功能，体现这个服务意识，适应这个政府工作的信息化的要求，便利群众网上办理各类事务，为老百姓办实事。嗯第三，统筹现有，统筹整合现有的网络资源，及其人才资源，嗯，提高现有网络资源的互动性和应用性。那么在这个方面呢有两个方面的事情需要做：一个是对现有的这个网络资源要进一步的这个优化组合，那么实、实现我们资源的共享。第 2 个方面呢就是对现有的人才资源，对 A 省各地市现有的人才资源也要进行这个统筹整合，那么服务于、服务于这个 A 省电子政务这个建设的这个需要，同时也要注意培养这个专门的电子政务建设方面的专门的技术人员，对现有的这个电子政务技术人员进行定期培训，也适当的时候可以引进相关的这个人才，进一步的推进我省的电子政务建设工作。我的总结就到这里。谢谢。（发言时长 215 秒）

（二）总结陈词案例分析

4 号考生在自由讨论的过程中，非常积极，发言次数比较多，由于自由讨论的时间马上就要结束了，在 3 号考生的提议下，其他考生也是忙不迭的回应说同意，这样 4 号考生就被推举出来作为小组代表进行总结陈词。

4 号考生的总结陈词语言的结构是清晰和完整的，语言表达也比较流畅。但依然存在两个比较大的问题。

第一、4 号考生的总结陈词没有能够展现对任务的准确把握。在总结的后半段并没有指出三个关键问题中最重要的是一个是什么，并针对这个最关键的问题说明小组讨论的三项对策。在后半段 4 号考生说的是针对以上三个关键问题，我们认为可以采取以下 3 个具体的办法。也就是 4 号考生在总结陈词里边提的对策并不是针对最关键的那个问题的。简单说就是 4 号考生的总结陈词存在审题不清的问题。

第二、4 号考生的总结内容并没有能够很好的反映小组的讨论成果，更多的是自己



看法的再次表达，失去了总结陈词所需要的客观准确。反映的是4号考生对小组讨论的具体内容把握并不到位，同时也反映出4号考生比较缺乏团队精神。

因此从整体上来讲，4号考生的总结陈词并不成功。

以上内容只是真实案例部分内容的分析，由于无领导小组讨论因其自身的特色——千古无同局，让学员在训练中会面临非常复杂的情况，我们通过这个小册子给各位同学做了一些简单的梳理和示范，希望对大家有所帮助。在无领导小组讨论面试的备考和训练中，一方面我们不仅要建立起对无领导小组讨论面试的正确认识，也要通过模拟考场的形式反复强化自己在这种场合下行动的能力，我们的面试课堂不仅会进行大量的全真训练，还会通过细致系统的复盘帮助大家发现自己的问题，进行精准调整，确保各位在真实的考场能够把握各种环境变量，灵活应对，考出好成绩。