

自测 1：能力和机遇

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。

评分事项：

1. 无领导小组讨论面试评分规则

(1) 沟通能力

语言表达准确简洁、流畅清楚，能很好表达地自己的意思，善于运用语音、语调、目光和手势。

(2) 分析能力

分析问题全面透彻、观点清晰、角度新颖，概括总结不同意见的能力强。

(3) 人际合作能力

能够尊重别人，善于倾听他人的意见，善于把众人的意见引向一致。

(4) 计划性能力

解决问题的思路清晰周密，逻辑性和时间观念强，准确把握解决问题的要点。

(5) 自信心

能够积极发言，敢于发表不同意见，善于提出新的见解和方案，在强调自己的观点时有说服力。

(6) 组织协调能力

善于消除紧张气氛并创造一个大家都想发言的气氛，能有效说服别人，善于

调解争议问题。

2. 无领导小组讨论考察个人加分项

(1) 仔细倾听别人的意见并给予反馈

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) 对别人正确的意见予以支持

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，会给考官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，但是考官会欣赏你有这样的意识。

(6) 在必要时候妥协以便小组在最终期限前达成结论

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最终期限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考官赞赏。

(7) 具有时间观念

工作中的团队对时间观念非常在意，能否在最终期限前给予计划是很重要的。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。

3. 无领导小组讨论个人的扣分项

(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) 不礼貌地打断别人

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) 过激的语言表述

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……”。这里涉及了沟通技巧的一些问题，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考官所认可，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，太自负

否定一切别人的观点，只认为自己的观点是正确的，这样很没有意义。

(7) 没有把握好领导者的角色

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，太强则会太自负，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。

自测 2: KT 决策法在生活决策中的运用

场景提示：一个好的决策，应当在发现问题时就对问题进行认真的分析，想清楚为什么要做决策？如何来做决策如果没有把这些问题想清楚，还不知道决策需要解决什么问题，就贸然决策，这样的决策很难做到合理。对于一个面临考研的人则是明确自己做决策的方向是“是否考研”。明确考研的主要目的是什么？判断考研与否的标准有哪些？用什么方法来做出此决策。

1. 确认战略需求、行动目标及限制条件

如前所述，决策与人的意志、主观愿望和价值判断有关，不同的人有着不同的战略需求、不同的行动目标及限制条件。比如，不同的人考研有着不同的目的。有的人考研是因为爱好知识、立志做学问；有的人则是为了从改变命运，从一个较差的学校跳到一个较好学校；有的人考研是为了改变环境，通过考研博得全新的生活；有的人则是顺利地完成了大学学业后，希望在原来的基础上有所提升的人；有的人迫于人才竞争压力或延缓走入社会才考研；有的人则是因为父母或周围人的看法，为了向周围的人证明自己的实力而考研；还有一些人是没有目标、盲目跟风而选择考研。

对于因为爱好知识、立志做学问的人和部分必须通过考研才能就业的人（比如某种程度的老师）来说，考研肯定是“必需目标”，而找个高工资的工作或者获得高的社会地位只是“理想目标”而已。对于这种人，当然最好是选择考研。而对于后几种人来说，也许一份高待遇的理想的工作或者一个显赫的地位才是“必需目标”。而考研则达到理想目标的一个手段或者“理想目标”。对于这种来说，考研就不一定是必须的了。

2. 对各项目标配以权重，逐一排序

此项亦是根据各人的不同而不同。对于因为爱好知识、立志做学问的人和部分必须通过考研才能就业的人（比如某种程度的老师）来说，考研在当时肯定是排在第一位的目标，找工作、节省费用、获得社会肯定等则可能排在相对后面的位置。而对于以找份好工作为必需目标的人来说，其第一位的目标肯定是找一份好工作，考研只能排在第二位或者第三位或者更后面。而对于那种因为父母或周围人的看法及想周围人证明自己实力才考研的人，考研对其来说，按照权重也应当是排在靠后一点位置的选择。对于这样的人来说，费时费力的考研则大可不

必。

3. 产生选择方案

该步骤主要是制定备选方案并进行评估。如果备选不能满足“必要条件”则将其删除。否则，剩下的备选方案可根据“理想条件”进行筛选。比如对于一个法专业的学生来说，通过司法考试是一个法学学生找到一份好工作的基本前提。如果一位法专业的学生将考研作为找到一份工资较高且与自己所学专业有较高相关度的好工作的途径的话，他可以做出以下不同的选择方案：

A. 先考研，在读研期间通过司法考试，拿到律师执业资格证，毕业当律师，或者通过公务员考试当法官、检察官等司法类工作。

B. 先考研，在读研期间通过教师资格考试，拿到教师执业资格证，毕业当法学老师，然后通过司法考试。

C. 先考研，在读研期间通过口译考试，拿到（初级或高级）口译证，到外企当法律顾问，之后通过司法考试。

D. 先考研，在读研期间通过司法考试，拿到律师执业资格证；通过教师资格考试，拿到教师执业资格证；通过口译考试，拿到口译证。或者拿到其中任何两个证，毕业可以当律师、老师或者到外企当法律顾问，或者通过公务员考试当法官、检察官等司法类工作。

E. 不考研，先找一份其他工作，在工作期间通过司法考试，然后转行司法类工作。

F. 不考研，不找工作，专攻司法考试，拿到律师资格证后，从事司法类工作。

4. 在客观基础上，对各选择方案进行打分

该步骤主要是衡量“理想目标”的重要性（如：由 110 进行打分）

对于面对考研的学生来说，各选择方案的客观基础大致可以分为机会成本（需要的时间、找份本科毕业后一般工资的工作，即使是最低工资的工作，每月 800 元，三年共 28800）、成功率（考生自己能否坚持下来、四门课都通过、初试复试都通过的几率、考研政策、体检通过率等）及与目标的距离（研究生期间能否通过司法考试，毕业后能否如愿以偿地找到好工作）等因素。对于上面讲到的例子中的面临考研选择的法专业的学生，可以列表打分如下：

法学本科毕业生对涉及考研各方案进行的打分

方案 \ 打分项	机会成本 (时间) (找份本科最低工资的工作, 每月800元, 三年共28800元等) (分数高者表示机会成本低, 分数低者表示机会成本高)	成功几率 (考生自己能否坚持下来, 四门课都通过, 初试复试都通过的几率等)	与目标的距离 (研究生期间能否通过司法考试, 毕业后能否如愿找到好工作等)
A	8	7	8
B	6	8	6
C	5	6	8
D	8	4	10
E	10	6	8
F	4	8	8

注：此处的打分要根据考生对自己个人性格、能力及其他影响因素的评估结果的不同而不同

5. 计算各选择方案的加权分值

根据各个标准进行评分的总和为每种备选方案的最终得分。得分高的方案将被确定为尝试性选择。

上题的例子中，A、B、C、D、E、F各方案的总分别是：23、20、19、22、24、20。可以看出，对于一个将找一份好工作作为最终目的而将考研作为途径的法学专业的大学毕业生来说，他完全可以选择备选方案E不考研，先找一份其他工作，在工作期间通过司法考试，然后转行司法类工作。当然，如果还考虑其他因素比如自己研究爱好等方面的话，还可以考虑下A方案和D方案。

6. 识别高分值方案的负面影响

即对这些方案负面影响发生的可能性（高、中、低）及严重性（高、中、低）进行评估。

考虑尝试性选择实施过程中的潜在风险。如果风险过高，则放弃此项尝试性选择，转而考虑下一个得分最高的备选方案。

比如在上面的例子中，如果该学生认为先找份工作的难度较考司法考试更大的话，他就可能排除D方案，转而考虑A方案。

7. 做出最终唯一选择

我们确定目标、制定方案、列表打分、进行比较的最终目的就是为了能够很好地

做出最后的选择。在对各备选方案进行打分之后，按照KT决策法，可以很清楚地选择获得最高分的备选方案，然后再根据“最大风险排除规则”去掉分数最高风险也过高的项，这时，我们就可以做出自己最终的唯一选择。当然，由于各人的想法和目的不同，其对于各备选方案的打分时所注重事项和标准也不同，最后做出的选择也不同。