



第二节 甄选的主要方法

三、评价中心技术★★★★

含义	也称为管理评价中心技术，它是一个由多位评价者对于求职者在一系列练习中的表现进行评价的过程。		
对比		区别	联系
	评价中心技术	用模拟工作任务	评价中心技术的一个重要基石是工作样本测试。
	工作样本测试	用实际工作任务	



第二节 甄选的主要方法

(续表)

适用范围	主要用于考查求职者是否具备从事 管理类 工作所需要的人格特征、管理技能以及人际关系技能。
	越来越多用于考查个人是否具备在一个 团队中 工作所需要的技能。
运用手段	严格来说，评价中心技术并不是与几种甄选手段完全并列的一种测试工具。
	相反，它实际上是 综合运用 若干种不同的测试手段对管理类职位候选人进行甄选的过程，其中可能会用到 面试、心理测试、主题演讲、角色扮演、公文筐测试及无领导小组讨论 等多种甄选技术。



第二节 甄选的主要方法

（一）公文筐测试

含义	又称公文处理测验，是评价中心技术中 较为常用 的核心技术之一。是一种 情景模拟 测试，是考查被测试者对管理者在实际工作中需要掌握和分析的资料、处理的信息，以及做出的决策等所作的一种抽象和集中的反应，在测试中通常会涉及可能会在一位管理者的案头出现的 各种需要处理的文件 。
实施	（1）公文筐测试在一种假定的情况下实施。 （2）参加测试的求职者被要求首先阅读文件材料，然后以某种管理者的身份，模拟真实组织中的情况，在规定的条件和限定的时间（通常为1~3小时）内对每一份公文进行现场处理。 （3）在练习完成后，训练有素的专家会对求职者在处理文件过程中的行为表现和书面答案进行评估。



第二节 甄选的主要方法

(续表)

优点	(1) 非常适合对应聘管理职位的被测试者进行评价，具有较高的内容效度和效标效度；
	(2) 操作比较简单，对场地没有过多的要求；
	(3) 表面效度较高，容易得到被测试者的理解和接受。
缺点	(1) 编制成本较高，而且评分比较困难，不同的评价者由于自身的背景、工作经验、管理理念等不同，对不同的公文处理方式的想法也会有所不同；
	(2) 被测试者是单独完成的，无法通过这种测试考查被测试者的人际交往能力和团队工作能力。



第二节 甄选的主要方法

【例·单选题】下列关于公文筐测试的说法，正确的是（ ）。

- A. 能体现测试人员的团队合作能力
- B. 适合对管理人员的测试
- C. 开发成本低
- D. 评分比较容易



第二节 甄选的主要方法

答案：B

解析：本题考查评价中心技术。选项B错误，公文筐测试非常适合对应聘管理职位的被测试者进行评价，具有较高的内容效度和效标效度。



第二节 甄选的主要方法

（二）无领导小组讨论

1. 含义

概念	无领导小组讨论是评价中心技术中经常使用的一种测评技术，采用情景模拟的方式让一组求职者进行集体讨论，然后观察他们在讨论过程中的言行。
	所谓的“无领导小组”，就是在讨论的过程中，组织者不会为该小组指定一名领导人，而是让大家自由发言。
具体操作	（1）通常是将一些求职者（通常为5~7人）组成一个小组，然后让他们就某个问题进行1小时左右的讨论。 （2）在讨论的过程中，并不指定谁是领导，也不指定每一位被测试者应当坐在什么位置。有些完全不指定扮演角色，有些会指定扮演角色，无论在何种情况下，大家的地位都是平等的，没有人事先就被指定扮演领导。 （3）评价者不参与讨论过程，他们甚至不在现场进行观察。



第二节 甄选的主要方法

2. 使用的问题类型

1 开放式问题

2 两难性问题

3 多项选择问题

4 操作性问题

5 资源争夺性问题



第二节 甄选的主要方法

类型	含义	主要目的
开放式	没有固定答案，答案的范围可以很广。 例如，你认为什么样的领导是好领导？ 怎样才能做一名好员工？	思考问题的全面性和针对性、思路是否清晰、是否有新的观点和见解等。
两难性	让被测试者在两种互有利弊的答案中选择一种。例如，你认为重视工作的领导是好领导，还是重视人的领导是好领导，为什么？	分析能力、语言表达能力以及说服力等。
多项选择	让被测试者在多种备选答案中选择其中有效的几种，或对备选答案按照重要性进行排序。	分析问题以及抓住问题本质方面的能力。



第二节 甄选的主要方法

(续表)

类型	含义	主要目的
操作性	一般运用在技术性比较强的行业领域，如电器安装和维修以及设计图片，或者其他需要实际动手操作的职业。	参与的积极性和主动性、合作能力，以及在实际可操作性任务中充当的角色。
资源争夺性	适用于指定角色的无领导小组讨论，它让处于同等地位的被测试者就有限的资源进行分配。例如，让被测试者担当各个部门的经理，然后让他们就有限数量的资金进行分配。此类问题可以引发被测试者的充分辩论。	分析问题的能力、逻辑思维能力、语言表达能力、辩论以及说服他人的能力、反应的灵活性等。



第二节 甄选的主要方法

3. 运用及缺陷

运用	近年来，无领导小组讨论在很多企业招聘大学生中得到了广泛的运用。
缺陷	(1) 对测试题目的要求较高，测试题目必须经过精心的准备，同时要经过测试专家、行业专家等的认真讨论。
	(2) 对评价者的评分技术要求较高，要求他们必须接受过专门的观察以及评价培训，以免他们的评价结果过多地受到个人的主观意见甚至偏见的影响。
	(3) 有些情况下，被测试者可能会有意识地表现自己或掩饰自己。



第二节 甄选的主要方法

【例·单选题】下列关于无领导小组讨论的说法，错误的是（ ）。

- A. 人力资源部门要参与引导讨论的过程
- B. 无领导小组讨论可以指定大家分别扮演的角色
- C. 无领导小组讨论不需要让一开始没有领导的一组人讨论
选出一位领导
- D. 在无领导小组讨论中，求职者的地位是平等的



第二节 甄选的主要方法

答案：A

解析：本题考查评价中心技术。选项A错误，评价者不参与讨论过程，他们甚至不在现场进行观察。



第二节 甄选的主要方法

【例·多选题】下列关于无领导小组讨论的说法，正确的有（ ）。

- A. 它不适合应届大学毕业生
- B. 它可以考查被测试者的领导能力和人际交往能力
- C. 它对测试题目的要求比较高
- D. 它对评价者的评分技术要求比较高
- E. 它可以完全避免被测试者掩饰自己的行为



第二节 甄选的主要方法

答案：BCD

解析：本题考查评价中心技术。选项A错误，近年来，无领导小组讨论在很多企业招聘大学生中得到了广泛的运用。选项E错误，无领导小组讨论中，被测试者可能会有意识地表现自己或掩饰自己，以达到通过测试的目的。



第二节 甄选的主要方法

【例·单选题】下列无领导小组讨论使用的试题形式中，
() 的主要目的是考查被测试者思考问题的全面性和针对性、
思路是否清晰、是否有新的观点和见解等。

- A. 开放式问题
- B. 两难性问题
- C. 多项选择问题
- D. 操作性问题



第二节 甄选的主要方法

答案：A

解析：本题考查评价中心技术。开放式问题的主要目的是考查被测试者思考问题的全面性和针对性、思路是否清晰、是否有新的观点和见解等。



第二节 甄选的主要方法

【例·单选题】下列无领导小组讨论使用的试题形式中，适用于指定角色的无领导小组讨论的是（ ）。

- A. 开放式问题
- B. 两难性问题
- C. 操作性问题
- D. 资源争夺性问题



第二节 甄选的主要方法

答案：D

解析：本题考查评价中心技术。资源争夺性问题适用于指定角色的无领导小组讨论，它让处于同等地位的被测试者就有限的资源进行分配，从而考查被测试者分析问题的能力、逻辑思维能力和语言表达能力、辩论以及说服他人的能力、反应的灵活性等。



第二节 甄选的主要方法

(三) 角色扮演

含义	角色扮演是要求被测试者扮演一位管理者或者某岗位员工，然后让他们根据自己对角色的认识或担任相关角色的经验来进行相应的语言表达和行为展示的测试方法。
例如	可以要求被测试者扮演一位管理者，这位管理者必须与一位直接下属共同审查其不良绩效并制定绩效改善方案。
	下属的角色通常是由评价中心设计小组中的成员来担任。
	被测试者会得到一些关于下属的全面绩效信息，在经过充分的准备之后，这位被测试者被要求与下属就如何改善绩效问题进行一次长达45分钟的面谈。



评价中心技术中的各种练习想要衡量的技能举例

技能	练习		
	公文筐训练	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力 (控制、辅导、影响、足智多谋)	√	√	√
问题解决能力 (判断力)	√	√	√
人际交往能力 (敏感性、解决冲突能力、合作能力、口头沟通能力)		√	√
行政管理能力 (组织能力、规划能力、书面沟通能力)	√	√	
压力承受能力 (自信心)		√	√



第二节 甄选的主要方法

【例·单选题】下列测试类型中，能够考查求职者人际交往能力的是（ ）。

- A. 公文筐测试
- B. 人格测试
- C. 角色扮演
- D. 知识测试



第二节 甄选的主要方法

答案：C

解析：本题考查评价中心技术。

选项A错误，由于公文筐测试是由被测试者单独完成的，因此无法通过这种测试考查被测试者的人际交往能力和团队工作能力。

选项B错误，人格测试的目的是了解被测试者的人格特质。

选项D错误，知识测试就是我们通常所说的考试，它所要考查的是一个人在特定领域掌握的知识的广度和深度。



第二节 甄选的主要方法

【例·单选题】评价中心技术中的角色扮演不能测出的能力是（ ）。

- A. 问题解决能力
- B. 领导能力
- C. 行政管理能力
- D. 压力承受能力



第二节 甄选的主要方法

答案：C

解析：本题考查评价中心技术。

技能	练习		
	公文筐训练	无领导小组讨论	角色扮演
领导能力 (控制、辅导、影响、足智多谋)	√	√	√
问题解决能力 (判断力)	√	√	√
人际交往能力 (敏感性、解决冲突能力、合作能力、 口头沟通能力)		√	√
行政管理能力 (组织能力、规划能力、书面沟通能力)	√	√	
压力承受能力 (自信心)		√	√