

（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

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

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

（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

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

【例·单选题】下列关于无领导小组讨论的说法，正确的是（ ）。

- A. 讨论过程中会指定一名领导统筹全局
- B. 为确保评价的公平性，测试题目必须有唯一正确答案
- C. 重点考察被测试者掌握专业知识的程度
- D. 考官不参与讨论过程

答案：D

解析：本题考查评价中心技术。选项A错误，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。选项B错误，无领导小组讨论的题目类型多样，包括开放式问题、两难性问题、多项选择问题、操作性问题和资源争夺性问题。选项C错误，通过无领导小组讨论，可以考查被测试者的组织协调能力、口头表达能力、说服能力、领导能力、人际交往能力以及自信程度、进取心、情绪稳定性、反应灵活性等个性特点。

【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

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。

【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

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。

【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

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、语言表达能力、辩论以及说服他人的能力、反应的灵活性等。

（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)		√	√

【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

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。

【例·多选题】评价中心技术中的公文筐测试，可以测试出的能力包括（ ）。

- A. 领导能力

- B. 问题解决能力
- C. 人际交往能力
- D. 行政管理能力
- E. 压力承受能力

答案：ABD

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)		√	√