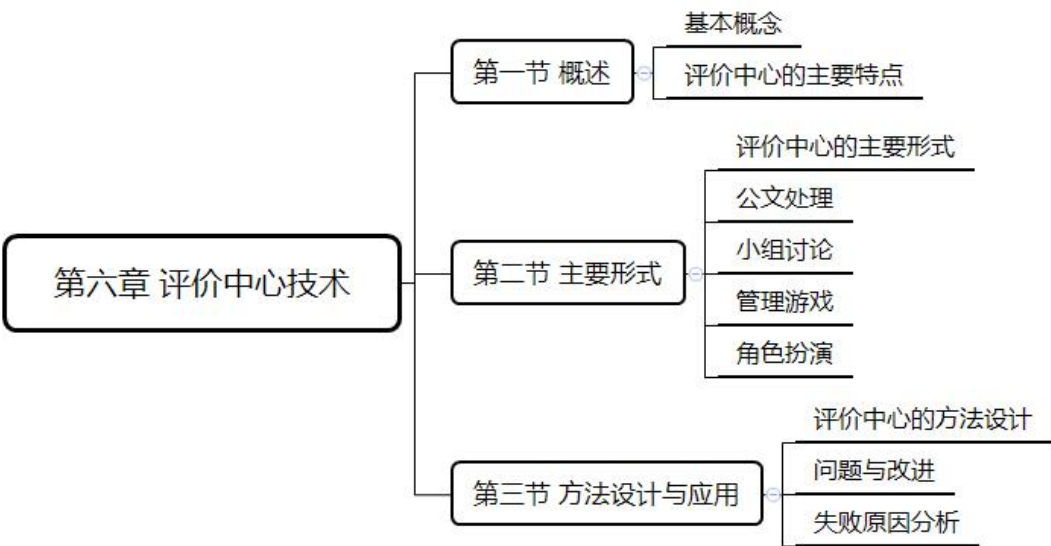


《现代人员测评》官方笔记-精讲 7

第六章 评价中心技术

一、思维导图



二、知识点

第二节 主要形式

【知识点 1】评价中心的主要形式

复杂程度	评价中心形式名称	实际运用率（%）
更复杂	管理游戏	25
	公文处理	81
	角色扮演	没有调查
	有角色小组讨论	44
	无角色小组讨论	59
	演说	46
	案例分析	73
	事实判断	38
更简单	面谈	47

公文处理是评价中心中用得最多、最有效的一种测评形式。

【知识点 2】公文处理

公文处理：主试人观察被试者对文件的处理是否有轻重缓急之分；是有条不紊地处理并适当地请示上级或授权下属，还是拘泥于细节，杂乱无章地处理。由此测评被试者的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能力和对于工作环境的理解与敏感程度。

公文处理的流程如下：

- （1）假定被试者接替某个管理人员的工作，处理一堆有待处理的文件，包括信函、电话记录、电报、报告和备忘录，重要或琐碎的工作；
- （2）要求被试人在 2-3 个小时完成各项工作；
- （3）处理后，被试者填写行为理由问卷，说明对上述文件处理的逻辑以及对其轻重缓急的判断；或接受主讲人询问，澄清其中的模糊之处。

【知识点 3】小组讨论

小组讨论主要考查主动性、组织协调能力、团队意识、口头表达和说服能力。

- （1）小组讨论的形式有两种：

①有领导小组讨论：角色指定形式的代表

②无领导小组讨论（典型的形式）：角色自由讨论形式的代表

无领导小组讨论就是对被测评者进行分组，但并不指定领导者，使被测者自由讨论，从而对被测评人员素质进行测评的方法。

- （2）小组讨论的优缺点

讨论形式	优点	缺点
无领导小组讨论	讨论对于管理者集体领导技能的评价非常有效	组与组之间由于人员素质不同、气氛不同，难以比较；效度和信度没有保证
有领导小组讨论	与实际情形较为接近，能够测评领导者的各种管理技能	时间花费上要比无领导小组多，因为要给每个被试者一次做领导的机会

【知识点 4】管理游戏

管理游戏是一种以完成某项“实际工作任务”为基础的标准化模拟活动，通过观察来测评被试者实际的管理能力。

小溪任务：给一组被试者一个滑轮及铁管、木板、绳索，要求他们把一根粗大的圆木和一块较大的岩石移到小溪的另一边。这个任务只有通过被试者的努力协作才能完成。

【知识点 5】角色扮演

主要用以测评人际关系处理能力的情境模拟活动。在这种活动中，主试人设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被试者扮演某一角色并进入角色情境去处理各种问题和矛盾。主试人通过对被试者在不同角色情境中表现出来的行为进行观察和记录，以测评其素质潜能。

第三节 方法设计与应用

【知识点 1】评价中心的方法设计

情境设计中需要注意的几点：

（1）相似性：设计情境实际工作岗位相似。具体表现在三个方面：

- ①素质相似：情景所考察的素质与实际需要素质一致。
- ②内容相似：情境模拟的被试者要完成的活动与实际工作的内容相一致。
- ③条件相似：情境模拟的被试者的工作条件与实际工作一致。

（2）典型性

- ①所模拟的情境是被试者未来任职工作中最主要、最关键的内容。
- ②所设计的情境把实际工作情形中多种主要的与关键的代表性情形归纳概括、集中在一起。

（3）逼真性

指所设计的情境，在环境布置、气氛渲染与评价要求等方面都必须与实际相仿。

（4）主题突出

整个情境设计应该使被试者的行为活动围绕一根“主线”进行，突出表现所测评的素质。

（5）立意高，开口小，挖掘深，难度适当

- ①立意要从大处着眼，从素质的宏观结构与深层内涵出发；
- ②但留给被试者问题的入口要具体；

③情境设计要看似容易深入难，考察较复杂的素质

【知识点 2】问题与改进

- (1) 花费大，代价高。
- (2) 应用范围较小，主要体现在测评的素质与人数上。
- (3) 一般人操作不了。
- (4) 评价中心法质量很难鉴定。
- (5) 存在一些不可克服的误差。
- (6) 评价中心的实施与结果必须充分保证一致性与公平性。
- (7) 应对进行中的评价中心实行质量监控，加强对评价员差别的控制与调整。

【知识点 3】失败原因分析

- (1) 没有充分的准备与计划。
- (2) 准备工作过于累赘。
- (3) 评价中心的结果被错误使用或根本不被使用。
- (4) 评价结果缺乏预测效度。
- (5) 得不到高层主管的支持与帮助。

第七章 其他测评方法

一、思维导图



二、知识点

第一节 书面信息的分析

【知识点 1】书面信息的分析

- (1) 推荐信：第三者写的介绍被测评者的文字材料；
- (2) 申请表：要求申请人如实填写，测评人员在此基础上分析；
- (3) 履历表：一种有关被测者背景情况描述的材料；
- (4) 档案：从上学到目前为止的所有经历、学习情况与工作的绩效、家庭情况、社会关系、组织与群众的评价意见等等。

第二节 操作能力测试

第三节 绩效考评

第四节 物理测试

配套练习

【单选题】

- 1、（2015 年 1 月）通过设计一系列真实环境供工作中需要处理的各类公文，要求被试人员以管理者的身份，在规定时间内对各类公文材料进行处理，形成处理报告，然后与别人进行讨论。评价人员通过观察此过程中其行为表现，对被试人员的计划、组织、分析、判断、文字等能力进行评价，这种测试活动是（ ）
- A:公文处理法
B:案例分析
C:对比法
D:排列法
- 2、主试人设置一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被试者扮演某一角色并进入角色情境去处理各种问题和矛盾。主试人通过对被试者在不同角色情境中表现出来的行为进行观察和记录，以测评其素质潜能。这种方法叫（ ）
- A:公文处理
B:角色扮演
C:管理游戏
D:面谈
- 3、（ ）是评价中心中用得最多、也被认为是最有效的一种测评形式。
- A:公文处理
B:管理游戏
C:角色扮演
D:案例分析
- 4、小组讨论中角色指定形式的代表是（ ）
- A:自由讨论
B:有领导小组讨论

C:无领导小组讨论

D:指定领导小组讨论

5、情境设计要（ ），应该使被试者的行为活动围绕一根“主线”进行，突出表现所测评的素质，不要让一些不相干或干系不大的细节浪费了宝贵的测评时间。

A:相似

B:典型

C:逼真

D:主题突出

参考答案：ABABD