

人才测评技术系列丛书



无领导 小组讨论

Leaderless Group Discussion

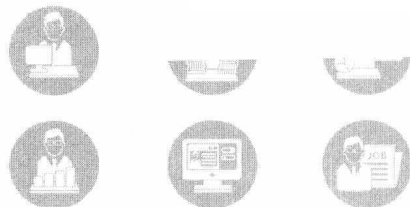
谷向东 著



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

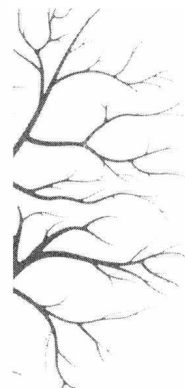
人才测评技术系列丛书



无领导 小组讨论

Leaderless Group Discussion

谷向东 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

无领导小组讨论 / 谷向东著. —北京：电子工业出版社，2015.12
ISBN 978-7-121-27491-6

I. ①无… II. ①谷… III. ①公务员—招聘—考试—中国—自学参考资料 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 262137 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：12 字数：202 千字

版 次：2015 年 12 月第 1 版

印 次：2015 年 12 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

序

人才是企业的“第一资源”，这已经得到很多企业的共识。随着人才对企业核心竞争力提高作用的日益凸显，随着社会对选人用人的公正性与科学性的呼声越来越高，随着企业对领导力和人员素质科学评价的需求越来越高，随着人才测评的应用越来越普遍，人们对提高测评技术水平的呼声越来越高，对人才测评好作品的需要日益迫切。

人才测评是理论性和实践性都很强的学问，只有具备这两个方面的积累，才可以写出好的作品。本书作者有 20 多年的心理学、管理学、人才测评研究与实践经验，从 1994 年开始研究情境模拟技术，并于 1996 年就开始在北京市将无领导小组讨论应用于副处级党政领导人才的选拔以及企业各类人才的招聘选拔上，在全国 30 多个省市开展过无领导小组讨论的讲座，深受欢迎，近年又帮助国资委在全球公开招聘央企高管中，负责无领导小组讨论题目命制，取得非常好的效果。作者的上述积累为本书的写作打下了坚实的基础。

本书的可贵之处在于，有大量的一手案例素材，有对现实问题的点评和分析，有对实际案例的解读和剖析，有研究与实践中积累的心得体会和实践经验介绍。

本书为原创作品，有很强的独特性，并有一定的理论高度和较高的学术价值，对人才测评技术的深入理解非常有借鉴价值。同时，本书在形式和内容的编辑与选择上有独到之处，围绕无领导小组讨论提出了很多新的理念、经验、心得和技术方法。

本书操作性强，很多经验可以直接应用到管理工作中，同时对其他人力

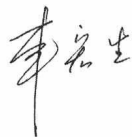
IV 无领导小组讨论

资源管理工作也有指导意义。同时,本书对于希望进一步掌握和应用人才测评技术的实践工作者均有很好的实用价值,其中的许多理念和技术方法基本适用于整个人才测评工作。

本书是系列丛书的第一本。谷向东与刘远我等知名专家将陆续推出介绍其他测评技术的作品。本系列丛书将陆续深入介绍面试、公文筐、角色扮演、心理测验等技术方法,将为人才测评的事业发展和测评工作者的不断自我提升提供动力源泉。如果将人才测评类图书形象地比喻成一个大水池,则本系列丛书力图开采一口又一口深井,希望可以不断为水池提供清洁的水源。

本书已经把无领导小组讨论技术视为一种管理方法和哲学智慧,可以广泛地应用在很多管理情境中。只要有团队相互交流与互动的地方,都可以应用本书的理念、方法与技术,改善管理。如领导力的提升,同事间的交流与合作,大家智慧的有效聚集等。本书给出的一些应用实例和思考,有的只是指出了方向,有的仅仅能发挥抛砖引玉的作用,读者可以在实践中进一步研究与探索,拓展更多的应用领域和总结更多的应用经验。

限于作者的能力,书中的有些观点、技术或办法还有待改进和完善。中国的人才测评事业,需要千千万万的从业者和专家学者添砖添瓦,共同努力,才能构建成宏伟的大厦。希望更多的作者,将自己的研究成果和经验,与同仁分享,一起为此美好的事业,奉献力量,为国家的发展和兴盛做出自己的贡献。



北京师范大学心理学院教授
中国心理学会心理测量专业委员会主任

一、本书的写作背景和目的

2003年，笔者与同仁在多年人才测评实践的基础上，为中国人力资源开发研究会开发了“中国注册人才测评师”课程。作为主讲人，笔者与著名专家携手讲授该课程，在全国培养了数千名人才测评师。这一课程无论在影响力、覆盖范围、实用性和权威性等方面，都达到了较高水平。为配合这一课程，笔者从2004年开始撰写人才测评师系列教材，并在教学实践中不断修改完善。在此基础上，笔者于2008年与宋荣、宇长春合做出版了《人才测评技术》作为测评师的指定教材。这本书系统地介绍了人才测评技术与应用，但是，限于篇幅，对每项技术的介绍都是蜻蜓点水，对很多测评心得、感悟、技巧、创新以及实战经验都没有介绍。而这些恰恰对于真正领悟、掌握人才测评技术是非常重要的，可以借此少走很多弯路，节省很多摸索的时间。

从那时起，笔者就萌生了撰写人才测评技术系列丛书，以便深入介绍人才测评的各种技术，并开始以“无领导小组讨论技术”作为突破口，2005年就已经撰写完成了“小组讨论教材”。无领导小组讨论技术是一种实用、有趣、有效、操作性强、简便易行的技术方法，已经得到广泛运用，但是大家在实际应用中的问题和困惑很多，如何科学地使用小组讨论技术的现实需求日益迫切。在这种情况下，“小组讨论教材”应该修改、完善、编辑出版了，而且，经过这些年的实践与教学，经过深思熟虑、慢慢沉淀、精练提取，

融会中西方的研究成果，本书已经比十年前的教材有了很大的改进。

二、本书特色

1. 实用性

本书全面深入地介绍无领导小组讨论技术的组织实施、题目命制、评分方法等，并结合实际案例加以说明，非常“接地气”，帮助读者真正掌握实用技术。同时，书中提供了大量实用工具和真题，并配有大量图表，方便读者理解和运用，有很强的实践指导价值。

本书对所有希望通过集体交流活动了解别人、认知自我、提升能力、加强管理的人士均有参考价值。

2. 可操作性

本书有大量篇幅是对小组讨论现实操作过程的回放、描述和点评，对小组讨论的每个环节都进行了细致入微的介绍，给出了大量的操作要点与技巧方法，从而构成无领导小组讨论操作技术手册。“初学者”可以循着本书的操作方法和操作规范快速学习掌握该技术，“资深者”可以通过阅读自己感兴趣的章节更有效地操作该技术。

3. 科学性

人才测评是理论性很强的学科，是一门融合心理学、测量学、社会学、统计学、人力资源管理、领导科学、行为科学及计算机技术于一体的综合性技术；人才测评又是实践性很强的技术，只有多年的实践才可以真正领悟其精髓和要领。笔者有 20 多年的心理测量学、管理学、领导科学等理论学习与研究积累，更有 20 多年的人才测评实践与教学经验，开展过 400 多场次的无领导小组讨论。本书在上述理论与实践积累的基础上，吸收国内外大量优秀同行的实践经验和研究成果，确保本书的内容科学严谨。

4. 创新性

人才测评工作者始终面临着巨大的挑战：随着人才测评应用的日益广泛

和深入，评价对象也在不断钻研学习测评技术，评价对象的应试水平不断提升，有的甚至堪称“人才测评专家”。怎么办？人才测评工作者唯有不断创新、持续提升自身水平，才能做到“魔高一尺，道高一丈”。

本书在系统介绍无领导小组讨论的实施操作规范后，推出了大量创新成果，这些创新成果包括题目的命制、评分指标设计、评估评分方式、组织实施创新及测评师修炼方法。而且，本书对以下专题都是首创性地提出或首次更深入地阐述：小组讨论中意外情况的处理、测评师如何提升评估技术、中西方评分的精髓、小组讨论测试的掩饰性问题、四种评分模式的操作方法、实战案例的一些点评技巧、小组讨论与其他测评技术的融合方法。这些创新尝试都是力求为“道高一丈”注入活力与力量。

而且，本书对该技术的应用领域方面也推出了一些创新成果，指出了小组讨论在考核、领导力发展、教练、日常会议等领域的应用价值，介绍了拓展应用领域的方法。

5. 可读性

本书不满足于技术的简单介绍，而是围绕现实难题、测评实战进行深层次的思考，并以通俗的语言、形象的类比加以表达；同时，将深奥的测评问题借助经典电影片段、管理实例、生活实例加以介绍，力求内容形象、生动、有趣，文字通俗易懂。

三、内容构成

本书可分为三部分，第1部分为基础篇，主要是基本概念与操作层面的内容，系统、详细、深入地介绍了无领导小组讨论的评价标准、测试题目、组织实施、评估技术，并结合大量案例进行说明，这一部分构成了全书的主体；第2部分为提高篇，介绍了测评报告的撰写、人才测评师的修炼与提高、小组讨论与其他测评技术的互补与融合等内容，主要为专业人士撰写；第3部分为应用篇，介绍无领导小组讨论的各种独特应用领域和应用价值，每个人可以根据自己的目标和需要选择相应的内容阅读。

四、读者对象

本书适合人才测评师、人力资源工作者、组织人事干部、企事业单位的领导者或管理者、领导力专家、管理咨询师等阅读和使用。

本书还适合作为领导力、人力资源、心理学、管理学、工商管理、行政管理类专业的辅助教材和参考书目。

五、其他需要说明的事项

本书有几个使用频率很高的核心概念需要澄清：

一是统一用“被试”的概念，将测评中被观察、被评价、被打分的对象统称为“被试”。有时应该称为“被评价者”，有时应该称为“候选人”，有时应该称为“培训对象”或“学员”，有时应该称为“参与者”，但为了大家的阅读方便，本书统一为“被试”。

二是“评价者”或“测评师”，是指在小组讨论的考评者或参与观察评分的人员。有的书喜欢采用“考官”等概念。本书认为测评是专业性工作，主张用“测评师”或“评价者”，即使领导者，也需要掌握测评技术才可以做测评师或评价者。

三是“胜任力”，许多文献称为“胜任素质”、“胜任特征”、“素质”，本书有时也称为“评价指标”。

四是“无领导小组讨论”，有时本书简写为“小组讨论”。

限于作者的能力、学识，本书的不足和问题在所难免，有些描述不够清晰和透彻，有些观点和方法还需要今后进一步检验。非常希望大家将发现的问题和自己的经验、体会、建议及时写信给笔者（gxd2008.hi@163.com），以期望不断完善。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

第1部分 基础篇

第1章 绪论.....	2
1.1 无领导小组讨论的概念与分类.....	2
1.2 无领导小组讨论的优势.....	7
1.3 无领导小组讨论的劣势.....	12
第2章 无领导小组讨论的评价标准.....	16
2.1 胜任力与人才测评.....	16
2.2 无领导小组讨论的评价指标.....	22
2.3 无领导小组讨论评分表的设计.....	33
第3章 无领导小组讨论的测试题目.....	35
3.1 常见小组讨论题目类型.....	35
3.2 小组讨论题目命制的原则.....	45
3.3 题目的编制步骤与技巧.....	48
3.4 小组讨论实战样题库.....	50
第4章 无领导小组讨论的组织实施.....	62
4.1 无领导小组讨论测试前的设计安排.....	62
4.2 无领导小组讨论的操作程序.....	68
4.3 无领导小组讨论现场测试偶然意外情况的处理.....	71

第5章 无领导小组讨论的评估技术.....	75
5.1 人才测评师的四个基本功.....	75
5.2 标准化程度高的常模参照评分法与操作方法.....	83
5.3 专业化程度高的素质编码评分法与操作方法.....	84
5.4 初学者适用的机械标准参照评分法与应用案例分享.....	88
5.5 资深者适用的概括经验评分法与应用案例分享.....	92
5.6 常见的评估误区与评价偏差.....	98
第6章 无领导小组讨论的案例与点评.....	103
6.1 “飞机物品选择”无领导小组讨论的团体决策揭密.....	103
6.2 央视招聘现场的无领导小组讨论实战点评.....	106
6.3 辽沈战役高层决策的小组讨论片段回放与点评.....	108
6.4 基层企业管理者招聘实战：记录与评价演示.....	111

第2部分 提高篇

第7章 无领导小组讨论的测评报告的撰写.....	118
7.1 人才测评报告的撰写.....	118
7.2 无领导小组讨论的报告撰写.....	120
第8章 人才测评师的修炼与提高.....	124
8.1 测评师的评价与用人理念的提升.....	124
8.2 通过看电影与开会学习无领导小组讨论.....	132
第9章 无领导小组讨论与其他测评技术的互补与融合.....	137
9.1 基于胜任力的情境判断测验与小组讨论.....	139
9.2 基于胜任力的面试技术与小组讨论.....	143
9.3 基于胜任力特征的公文筐测验与小组讨论.....	148

第3部分 应用篇

第10章 无领导小组讨论的应用领域.....	156
10.1 无领导小组讨论在招聘选拔中的应用.....	156

10.2 无领导小组讨论在培训中的应用	159
10.3 无领导小组讨论在绩效管理中的应用	161
10.4 无领导小组讨论在领导力教练中的应用	163
10.5 无领导小组讨论在领导力发展中心中的应用	165
10.6 无领导小组讨论在日常会议中的应用	169
10.7 无领导小组讨论在特定岗位人才筛选、基层领导者发掘和 高层次人才评估中的应用	172
后记	175
参考文献	177

第 1 部分

基础篇

绪 论

1.1 无领导小组讨论的概念与分类

1.1.1 无领导小组讨论的概念与简介

1. 无领导小组讨论的概念

无领导小组讨论作为一种技术手段,已经被越来越多的组织所接受,主要用于人才开发尤其是人才选拔工作。

无领导小组讨论,是评价中心常用的一种无领导角色的群体自由讨论的测评形式。它是指由多个参与者(被试)(通常为6~7人)组成一个临时小组,评价者不提出具体要求,在小组内没有事先确定会议主持人,给予每位被试平等的地位和资源。通过编制具有针对性的题目来诱发被试讨论,让他们根据指定的真实或假设的材料,就某一指定题目进行自由讨论、自由发挥,尽情表现自己的特点,并要求小组最后形成一致意见。评价者则作为旁观者,观察每位被试的表现,并加以评分。

所谓“无领导”,是指小组中没有事先指定领导,每位被试的地位都是平等的,并且由他们自己组织整个讨论的过程。在无领导小组讨论的过程中,评价者不参与被试的讨论,他们的工作是观察和记录被试在讨论中的行为表现,并对被

试在各个评价维度上进行评分。那些优秀的被试在讨论进程中会脱颖而出，成为小组自发的领导者，主动去组织讨论的开展、引导讨论的方向，也会有人承担小组中的其他工作，如记录讨论结果、控制讨论时间等。当然，这些分工都不是评价者事先安排的，都是由被试在此讨论过程中自发决定的。

在应用于招聘与选拔时，无领导小组讨论不仅可以考察个体的行为能力，还可以考察被试个性方面的特点，一方面，无领导小组讨论的主要目的是引发和考察被试的能力素质，包括组织协调能力、口头表达能力、人际交往能力、辩论能力、说服能力及决策能力等，权衡这些能力素质是否达到拟任岗位的用人要求。另一方面，观察评价被试的个性特点和行为风格是否与岗位相适应，具体包括自信心、进取心、责任感、灵活性、情绪稳定性及团队精神等，从而实现对被试的深入了解，为综合评估被试的优劣势提供参考信息。

2. 无领导小组讨论的发展历程简介

最初，无领导小组讨论源于1925年德国军事心理学的研究，创始人是J.B.Rieffer，但是德国军队一直到1939年才开始将无领导小组讨论技术用于军官的选拔。无领导小组讨论通常在饭桌上进行，用以观察同级之间的互动行为。军队中不同部门发展了不同的应用方式，以适应各自需要。20世纪30年代后期，德国陆军暂停了这种做法，后经过修改，又为德国海军所用，延续至第二次世界大战结束。战后，无领导小组讨论拓展应用到德国的商业和民间领域，并传入英国、南非、挪威、美国等国家以及澳大利亚，得到了初步的应用。在美国联邦政府开始应用无领导小组讨论选拔人才之后，这项技术开始得到真正的重视。此后，随着心理学家引入更多有意义、有针对性的讨论话题，无领导小组讨论开始广泛应用于贸易、商业、教育及艺术职业等更多领域。

最初，无领导小组讨论在商业领域的应用中没有固定模式。美国电话电报公司在使用这种测评方式时，将五至六人组成一个小组，模拟公司管理工作，指定他们为某家公司的经理成员，要求他们在一定的时间内为公司发展业务，扩大盈利，同时告诉他们当前市场与公司的状况，但不规定实现和增加利润的方法与途径，更不指定会议的召集人和主持人，而是在小组讨论中观察谁能自然而然地成为一个领导角色。为了进一步增加情境压力，主试者每隔20分钟就发布市场价

4 无领导小组讨论

格和成本变化的信息,有时甚至在小组成员们刚刚做出决策后就告知新的信息变化,迫使被试不得不立刻推翻原方案,进行重新讨论并改进方案。这种紧张的工作压力能够很好地激发被试能力的真实水平。

之后,无领导小组讨论和评价中心方法开始逐渐被各大公司(如IBM、通用电气、美孚等)采用。IBM公司在利用这种方法时,要求每位参与者假定自己作为待晋升的候选人进行五分钟口头自我介绍,并要求每人与群体中的另外五名参与者进行讨论。评定者精心设计了所要提升的职位要求和组织结构。然后,评定者们对所有参与者的进取心、说服力、口头沟通、自信、压力承受力、人际交往等方面进行评价。

1970年,Byham在《哈佛商业评论》发表了题为“运用评价中心发现未来职业经理人”的文章,对于进一步推广无领导小组讨论等评价中心技术手段在各类组织机构中的应用起到了深远的影响。

总体来说,无领导小组讨论的发展历程证明,无领导小组讨论对于领导、组织技能的评价很有效,也适用于分析问题、解决问题及决策能力的素质测评。但是,无领导小组讨论测评方式也有其不完善之处。例如,一般来讲,开朗友好、善于交际与口头表达能力强的被试比较容易得到较好的评价;不同小组间被试的可比性较差;测评中的偶然因素的影响仍然存在等。这些都是我们在实际测评工作中值得注意的问题,也是本书将深入介绍并力求解决的问题。

3. 小组讨论的信度、效度研究

相关研究显示,无领导小组讨论的信度与效度是比较好的。Schneider(1992)、Craik(2002)、Shore(1990)、Gatewood(1990)的研究均证明,小组讨论具有良好的信度系数。在Craik(2002)的研究中,每小组被试为六人时,信度比较高一些,为0.69~0.86;在Schneider(1992)的研究中,每小组被试为四人时,信度偏低一些,为0.62~0.82。

无领导小组讨论效度系数一般在0.15~0.85之间,多数在0.48以上,如Craik(2002)研究发现,与管理潜能和人际管理风格相关分别为0.48和0.64。有研究发现,小组讨论的预测价值随着时间的推移,效度在逐渐提高,这是明显优于其他技术手段的地方。