

实用人才测评系列

How To Succeed at an Assessment Centre

(2nd Edition)



—— 用“评价中心”测评人的综合才能
(第二版)

【英】Harry Tolley, Robert Wood / 著

唐 云 梁志祥 付丹丹 / 译



中国轻工业出版社

实用人才测评系列

How To Succeed at an Assessment Centre
(2nd Edition)

深度评价

——用“评价中心”测评人的综合才能
(第二版)

【英】Harry Tolley, Robert Wood 著

唐 云 梁志祥 付丹丹 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

深度评价: 用“评价中心”测评人的综合才能: 第二版 / (英) 托利 (Tolley, H.), (英) 伍德 (Wood, R.) 著; 唐云等译. —北京: 中国轻工业出版社, 2007.1
(实用人才测评系列)
ISBN 7-5019-5606-5

I. 深... II. ①托... ②伍... ③唐... III. 人才—评价
IV. C962

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第 105968 号

版权声明

© Harry Tolley and Robert Wood, 2001, 2005
Originally Published by Kogan Page Limited

总策划: 石 铁

策划编辑: 孙 琦

责任编辑: 张乃东 孙 琦 责任终审: 杜文勇 封面设计: 海马书装
版式设计: 陈艳鹿 责任校对: 万 众 责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2007年1月第1版第1次印刷

开本: 850 × 1092 1/32 印张: 5.50

字数: 85千字

书号: ISBN 7-5019-5606-5/F · 384 定价: 15.00元

著作权合同登记 图字: 01-2006-1085

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换
60188J6X101ZYW

评价中心法是目前最科学有效的综合性人才评估手段之一，它以情境模拟为核心，融合了多种测评技术，多维度地对评估对象进行深入、全面的考察。本书为评价中心法中所囊括的以下多元评价活动提供了完美的准备：

- 团体活动
- 呈现方式
- 心理测验
- 人格问卷
- 专家小组面试
- 文件筐和角色扮演

本书两位作者 Harry Tolley 博士和 Robert Wood 博士都是英国诺丁汉大学教育学院的特聘教授，他们在人员招聘、评估和选拔方面具有丰富的经验，并发表了大量著作和论文。他们在本书中解析了评价中心测试中涉及的各方面问题，以大量行之有效的策略为这项难以驾驭的深度评价方式指点迷津，同时也为学习和研究者在探索评价中心法时起到了有力的指导作用。

万千心理图书目录

代号	书 名	译 者	定价
实用人才测评系列			
X537	人格测试	邹智敏 等译	12.00
X538	潜能评估	唐 云 等译	20.00
X539	深度评价——用“评价中心”测评 人的综合才能	唐 云 等译	15.00
X540	情商测试	李小青 等译	15.00
实用人才测评系列合计			62.00
心理学精选读物			
X528	人间游戏——人际关系心理学	田国秀 等译	25.00
心理学精选读物合计			25.00
心理学导读系列			
X049	心理学导论 ——思想与行为的认识之路	郑 钢 等译	99.00
X352	人格心理学（第六版）	陈会昌 等译	48.00
X408	发展心理学（第六版）	邹 泓 等译	75.00
X300	教育心理学	张厚粲 译	60.00
X338	工业与组织心理学（第八版）	时 勘 等译	42.00
X531	社会心理学（第五版·重版）	侯玉波 等译	58.00
X501	异常心理学（第四版）	杨 霞 等译	80.00
X447	心理学批判性思维	李小平 等译	26.00
X448	临床心理学（第六版）	丛 中 等译	60.00
X454	实用心理评估	张厚粲 编著	24.00
X466	认知心理学（第三版）	杨炳钧 等译	55.00
X467	情绪心理学（第五版）	王 力 等译	36.00
X468	心理学研究手册	周晓林 等译	40.00
X469	健康心理学（第四版）	胡佩诚 等译	65.00
X470	实验心理学教程 ——勘破心理世界的侦探	郭秀艳 等译	40.00
X339	实验心理学——通过实例入门	张 奇 等译	28.00
X479	学会提问——批判性思维指南	赵玉芳 等译	18.00
X353	问题解决心理学	张 奇 等译	20.00

X409	与“众”不同的心理学	范 照 等译	20.00
X307	改变心理学的 40 项研究	白学军 等译	26.00
X053	犯罪行为心理学	吴宗宪 等译	50.00
X046	三种心理学——弗洛伊德、 斯金纳和罗杰斯的心理学理论	石 林 等译	13.00
X047	弗兰克尔：意义与人生	常晓玲 等译	18.00
X515	现代英汉—汉英心理学词汇（修订版）	张厚粲 等编	35.00
X058	互联网心理学	谢 影 等译	16.00
X164	现代精神分析“圣经” ——客体关系与自体心理学	贾晓明 等译	16.00

心理学导读系列合计 1068.00

心理咨询治疗系列

X332	行为矫正——原理与方法	石 林 等译	50.00
X340	心理障碍临床手册	刘兴华 等译	78.00
X453	临床心理督导纲要	王择青 等译	56.00
X343	心理咨询师的问诊策略	张建新 等译	80.00
X486	抑郁情绪调节手册	汤 臻 等译	38.00
X344	危机干预与创伤治疗方案	梁 军 译	24.00
X345	心理咨询与治疗的理论及实践	石 林 等译	40.00
X346	心理咨询与治疗经典案例	石 林 等译	30.00
X333	精神分析案例解析	钟 慧 等译	24.00
X347	家庭治疗技术	方晓义 等译	24.00
X412	家庭治疗基础	林丹华 等译	39.00
X348	人格障碍的认知治疗	翟书涛 等译	32.00
X377	团体心理治疗——理论与实践	李 鸣 等译	45.00
X371	认知治疗技术——从业者指南	张黎黎 等译	40.00
X406	精神分析导论	施琪嘉 主译	16.00
X407	儿童绘画与心理治疗	李 甦 等译	18.00
X415	短程心理治疗实践	章晓云 译	16.00
X416	格式塔咨询与治疗技术	叶红萍 等译	18.00
X420	咨询和治疗中的沟通分析技术	黄 峥 译	18.00
X449	心理治疗师之路	林石南 等译	16.00
X457	心理治疗个案研究（第四版）	王旭梅 等译	22.00
X458	突破心理治疗中的“不可能”案例	张怡玲 译	20.00
X471	哀伤心理咨询——理论与实务	陈维樑 等译	20.00

X498	心理热线实用手册	贾晓明 主编	35.00
X527	罗杰斯心理治疗		
	——经典个案及专家点评	郑 钢 等译	36.00
X341	给心理治疗师的礼物	张怡玲 译	15.00
X258	自杀：一种不必要的死亡	李 鸣 等译	18.00
X313	《道德经》与心理治疗	张新立 译	10.00
X040	团体咨询的策略与方法	洪 炜 等译	28.00
X044	危机干预策略(上下)	肖水源 等译	50.00
X039	理智胜过情感	张忆家 译	15.00
X037	直言相告：儿童精神健康与调节	汤宜朗 等译	18.00
X042	心理咨询与治疗的理论及案例	胡佩诚 等译	50.00
X085	认知疗法：基础与应用	翟书涛 等译	20.00
X120	心理咨询面谈技术	陈祉妍 等译	30.00
X143	儿童青少年心理咨询与治疗	林丹华 等译	32.00
X144	走出婚姻暴力的阴影	刘稚颖 译	18.00
X240	老年心理与精神保健指南	李 君 等译	18.00
X084	精神创伤之后的生活	田成华 等译	20.00
X025	战胜焦虑	施承孙 等译	14.00
X026	走出抑郁	宫宇轩 等译	20.00
X027	克服恐慌	迟立忠 等译	12.00
X130	抚平创伤	周晓林 等译	12.00
X131	克服羞怯	周晓林 等译	12.00
X132	战胜自卑	周晓林 等译	15.00
X028	快乐处方	董利晓 等译	18.00
X082	战胜疼痛	朱克顺 等译	14.00
X083	请理解我	王晓静 译	25.00

心理咨询治疗系列合计

1319.00

心理治疗指导计划系列

X423	团体治疗指导计划	王海芳 等译	30.00
X424	青少年心理治疗指导计划	张 宁 等译	35.00
X425	雇员心理支持指导计划	袁荣亲 译	20.00
X426	青少年司法与收容治疗指导计划	汤 臻 等译	38.00
X427	人格障碍治疗指导计划	张 宁 等译	42.00
X428	特殊教育指导计划	刘 昊 译	38.00
X429	社会工作与人类服务治疗指导计划	侯 静 译	25.00

X430	夫妻治疗指导计划	张锦涛 译	32.00
X431	家庭治疗指导计划	孙 莉 译	35.00
X432	儿童心理治疗指导计划	田 璐 等译	38.00
X433	学校咨询与学校社会工作指导计划	周司丽 等译	42.00
X434	自杀与凶杀的危险性评估及 预防治疗指导计划	周 亮 等译	30.00
X435	严重持续性精神障碍治疗指导计划	李占江 等译	30.00
X436	养育技能指导计划	梁慧娟 等译	35.00
X437	成瘾者治疗指导计划	洪 炜 等译	38.00
X438	大学生心理咨询指导计划	卢建平 等译	30.00

心理治疗指导计划系列合计 538.00

心理影印版系列教材

X362	发展心理学（影印版）		85.00
X366	改变心理学的 40 项研究（影印版）		20.00
X370	心理学批判思维（影印版）		30.00
X419	人格心理学（影印版）		69.00
X530	社会心理学（影印版）		78.00

心理影印版教育合计 282.00

运动心理学系列

X461	足球心理训练	张忠秋 等译	16.00
X462	篮球心理训练	张忠秋 等译	12.00
X463	网球心理训练	张忠秋 等译	22.00
X464	运动心理咨询理论	张忠秋 等译	18.00
X465	运动技能学习与控制	张忠秋 等译	45.00

运动心理学系列合计 113.00

军事心理学系列

X358	军事心理学手册（精装）	苗丹民 等译	115.00
X443	战斗与冲突心理学	王京生 等译	16.00
X489	战斗指挥员野战指导手册（第十二版）	王京生 等译	28.00
X529	军事心理学导论	王京生 等译	35.00

军事心理学系列合计 194.00

现代职业生涯规划系列教材

X473	把握你的职业发展方向	时 勘 等译	60.00
X478	结构化面试	时 勘 等译	14.00

现代职业生涯规划系列教材合计 74.00

司法心理学系列

X305	司法心理学	吴宗宪 等译	48.00
X342	国外罪犯心理矫治	吴宗宪 著	45.00
X391	说谎心理学	郑红丽 译	18.00
X488	自白的心理学	片成男 译	12.00
X451	罪犯心理咨询 (第二版)	杨 波 等译	32.00
X204	犯罪的影子	吴宗宪 译	20.80
X476	罪犯评估和治疗必备手册	郑红丽 译	20.00

司法心理学系列合计 195.80

学校心理系列

X235	学校心理咨询	李正云 主编	18.00
X472	学校心理咨询实用规划	沈湘秦 译	40.00
X487	大脑研究与儿童教育	王爱民 译	10.00
X349	校本功能性行为评价 ——教育工作者指南	孙 瑾 译	26.00
X350	学生行为管理——教师应用指南	关丹丹 等译	40.00
X422	天才和资质优异儿童的心理咨询	曲晓艳 等译	30.00

学校心理系列合计 164.00

当代管理与心理学应用系列

X301	卓越领导力——十种经典领导模式	王力行 等译	26.00
X302	人的行为与组织管理	钟谷兰 译	45.00
X306	工作评价 ——组织诊断与研究实用量表	阳志平 等译	32.00
X317	变革的绩效评估 ——员工安置、激励与发展	张 宏 等译	26.00
X450	创造力拓展训练——团体培训手册	周丽清 等译	25.00

当代管理与心理学应用系列合计 154.00

生涯规划与发展系列

X253	征服你的第一份工作	曹迎馨 等译	16.00
X309	掌控自我的职业女性	徐文艳 译	12.00
X311	过你热爱的生活	秦子冰 译	16.00

生涯规划与发展系列合计 44.00

中学心理健康教育系列教材

北师大心理所申继亮、方晓义 主编

X326	中学生成长导航 (初一·上册)	8.00
------	-----------------	------

X327	中学生成长导航 (初一·下册)	8.00
X328	中学生成长导航 (初二·上册)	8.00
X329	中学生成长导航 (初二·下册)	8.00
X330	中学生成长导航 (初三·上册)	8.00
X331	中学生成长导航 (初三·下册)	8.00
X445	中学生成长导航教案 (教师用书)	30.00

中学生健康教育系列合计 78.00

大众心理系列

X011	幽默就是力量	郑慧玲 译	16.00
X012	割断脐带做大人	廖立文 等译	16.00
X013	健脑增智术	宋韵声 等译	24.00
X014	说服人的秘诀	张树池 等译	19.00
X015	找到适合你的职业	曹书乐 等译	22.00
X016	广告的心理原理	杨中芳 著	22.00
X017	关爱·治疗·奇迹	邵 虞 译	16.00
X019	21 天让你学会御人术	宋韵声 等译	20.00
X020	如何做个成功者	史静寰 译	13.00
X021	你能赢	韦小满 等译	16.00
X022	成为你想成为的人	张树池 译	20.00
X023	脑力倍增法	方晓义 等译	15.00
X150	“消极”思维的力量	金慧莉 译	16.00
X158	为了永恒的爱	付艳霞 译	22.00
X171	释放单飞的心灵	纪 伟 译	12.00
X159	日常心理趣味小百科	唐海霞 译	16.00
X160	趣味心理游戏 ABC——性格游戏 1: 由表及里		20.00
X161	趣味心理游戏 ABC——性格游戏 2: 慧眼识人		20.00
X162	趣味心理游戏 ABC——性格游戏 3: 透视误区		20.00
X163	趣味心理游戏 ABC——性格游戏 4: 预见未来		20.00
X192	男人心, 女人心	马志国 著	22.80
X239	爱情职业人格心理测试	秦子冰 等编著	24.00

※

更多信息请登录: www.wqedu.com

* 本目录定价如有错误或变动, 以实际出书定价为准。

联系地址: 北京市朝内大街 124 号 万千教育 (邮编: 100010)

咨询电话: 010-65595090, 65262933

目 录

前言	1
1. 评价中心和多元评价活动	5
评价中心是什么	5
可能出现的程序	6
可能出现的评价活动	9
评价你的表现	18
社交活动	19
着装规范	20
守时	21
提前准备	22
2. 如何在团体活动中获得成功	25
评价过程中的团体活动	25
评价者想要看到什么	27
分配角色、未分配角色和假定角色	30
战术的考虑	32
热身活动	36
专业角色扮演者	37
为小组讨论活动做准备	38
评价者不想看到什么	39
3. 如何在呈现中获得成功	41
计划和准备	41

II / 深度评价

安排你的呈现	43
让你的呈现有一个良好的开头	44
陈述你的呈现	45
评价者想要看到什么	50
总结	51
4. 如何通过心理测验	53
测验及甄选者使用的原因	53
心理测验的类型	54
逻辑推理测验例题	56
数字推理测验例题	58
言语运用及言语推理测验例题	63
理解 / 批判思维	72
做好甄选测验的重要性	80
练习确实产生差异	81
在测验中表现出最佳能力	81
在线完成的心理测验	83
样题答案	84
5. 如何通过人格和情绪智力问卷正确地计划自己	89
人格	89
情绪智力	103
总结	108
6. 如何在专家小组面试中获得成功	111
为什么面试被用在选人过程中	111
专家小组面试	112

提前准备	117
面试中常见的失误	119
面试	122
面试中的问题类型	123
总结	129
7. 文件筐、案例分析和角色扮演活动	131
文件筐测试	131
案例分析	136
角色扮演活动	137
总结	142
8. 圆满结束对评价中心的准备工作	143
提高你的阅读技巧	143
提高你的倾听技巧	146
为评价中心做准备：最后的建议	149
总结	150
9. 评价中心之后：如何在未来获得成功	151
寻求他人反馈	151
自我回顾——评估你的评价中心经历	153
制定自我完善的行动计划	154
总结	154
附录 技能审核	157

前 言

成功通过了求职或者晋升初次面试的候选人常会被要求参加第二轮面试。二面常常与第一轮面试很相似，尽管所提的问题可能更透彻，而且候选人可能面对的是面试小组而不是单个考官。然而，现在很多机构都意识到，在招募新人、挑选员工进行选拔提升或进一步培训时所采用的方法具有很严重的缺陷。具体而言：

- 由于第一印象的重要性，以及考官可能持有的刻板印象和偏见，完全依靠面试进行选拔，其主观性很可能超出可接受的范围。
- 二面会很容易和一面以相似的方式来考虑同样的问题——即使由熟练且有经验的考官来主持也会如此。
- 面试本身无法提供足够的信息来让机构了解候选人应对所申请的工作、训练课程或教学计划的要求。

因此，对于将面试作为人员选拔的唯一方法，其有效性和可靠性受到了极大的质疑。一位招募专家做出了如下总结：“（面试）可能是最差的一种人员招募方法。你也可以扔硬币来决定。”（Angela Baron，人事和发展特许研究所，引自《每日电讯报商业版》，1999年4月29日的一篇文章。）

2 / 深度评价

然而，我们强调的只是“唯一”——你还是得准备好在选拔过程的某个阶段接受面试。甚至在选拔过程的早期（例如在招聘会上），你就有可能要参加“快速面试”。这并非用来替代正式的深度面试，而只是一种简单的方式，来帮助申请人和招聘人员确定对方看上去是否满意。因此，在这种面试后，你可能会决定申请A和B机构，而放弃其他的可能选择。接下来你将进入完整的选拔流程，而它很可能包括“传统的面试”——很多招聘人员仍然把它看作一种低风险、经过检验的人事选拔方法。

出于效率和成本效益方面的考虑，现在很多机构都希望挑选的职员其胜任力可以与工作需要、训练课程或教学计划的要求确切地匹配。因此，他们认为，对候选人能力、人格和行为方面的信息了解得越多，提拔或者选择不合适的人而造成代价昂贵的错误的风险越低。所以，某项工作、进一步培训甚至教育课程的申请者会越来越多地面对多元评价方法的招聘选拔流程。这些评价方法常常在一段较长的时间内，依靠“评价中心”进行，有时候花几个小时，有时候持续更长时间。值得注意的是，“评价中心”这一术语指的是一套流程而非一个地点；“多元评价活动”的术语也是如此。

无论持续时间多长，评价中心需要的时间和费用使得机构更愿意在选拔流程的最初阶段以后使用，此时已在可用信息基础上挑选出了可能与选拔标准相匹配的入围名单。评价中心在程序和评价活动上都是高度结构化的，多元评价活动亦然。有时候，由机构内部的人力资源部门进行，并且在合适的情况下由高级经理等人协助。有时候，会邀请机构外的组织心理学家等招聘专家作为顾问，并在一些角色扮演活动中雇用演员参加。

评价中心程序的结构和内容根据相应工作或训练机会的具体细节的不同而变化。例如，管理岗位可能会包含以下活动的组合：文件筐测验、团体问题解决、案例分析、呈现、能力测验以及人格量表 / 问卷。其他类型的工作可能更强调创造性思维、信息技术（IT）或书面交流技能。

无论选择什么活动，它们强调的往往是候选人的可观察的行为，而且最终是为了紧扣并模拟工作的关键方面。例如，警官候选人会被要求参加角色扮演测验，并处理具体问题。候选人在类似任务上的表现会以工作所需的胜任力作为标准进行评价。

不幸的是，因为不了解在评价中心或多元评价活动中需要完成什么类型的任务，很多优秀的候选人不能恰当地表现自己。因此，本书的目的就是：

- 告诉你在参加这一类评价中心时，会遇到什么任务；
- 解释这些活动是怎样进行的，在整个招聘和选拔流程中处于什么地位；
- 提供建议，让你了解在评价中心的正式和非正式场合中应当怎么表现；
- 给出指导，告诉你应当怎么准备可能遇到的不同形式的评价（包括能力测验和其他测验），以最大限度地扩大你成功的机会；
- 建议研究那些能够实施的活动，以为可能面对的不同类型评价活动做好准备。

本书的内容及其组织和呈现的方式即是为了帮助你达到这些目标。因为这是这本书的第二版，我们利用这个机会更新了内容，最明显的是加入了一些新的章节。因此，本书更