

普
华
经
管

发现 领导潜能

——情景模拟测验技术应用手册

DISCOVER

THE LEADERSHIP POTENTIAL

田效勋 连旭 胡炜 编著

帮助企业发现优秀的管理者 帮助个人成长为卓越的领导者
人力资源部门及管理咨询企业必备的人才选拔手册



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

发现领导潜能 ——情景模拟测验技术应用手册

田效勋 连 旭 胡 炜 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

发现领导潜能：情景模拟测验技术应用手册/田效勋，连旭，胡炜编著. —北京：人民邮电出版社，2011.4

ISBN 978-7-115-24946-3

I. ①发… II. ①田… ②连… ③胡… III. ①领导人员—人才—培养 IV. ①C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 021534 号

内 容 提 要

本书介绍了选拔优秀领导人才的一种行为测量模式——情景模拟测验技术及其应用方法。

全书选择了国际上常用的八种情景模拟工具进行介绍，分别是案例分析、口头呈现、无领导小组讨论、角色扮演、文件筐测验、口头事实搜寻、管理游戏和基于“录像模拟”的情景判断测验。作者以丰富的实战经验和扎实的理论功底，结合案例，详细叙述了上述工具的操作方法。

本书适合企业人力资源管理者和管理咨询企业的从业人员选拔领导人才时用，也适合个人作为发展自身领导力的参考读物。

发现领导潜能——情景模拟测验技术应用手册

◆ 编 著 田效勋 连 旭 胡 炜

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2011 年 4 月第 1 版

字数：180 千字

2011 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-24946-3

定 价：28.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

自序

我们生活在一个不确定的环境之中。影响社会变革的因素很多，信息技术的贡献尤为突出。我自己有个粗浅的设想，如果世界级大学都像 MIT（美国麻省理工学院）一样把视频课程公开并普及到全球各个地方，将会彻底改变高等教育的模式。特别是在中国，有谁还去听那些照本宣科的讲座呢？在这样一个变化是永恒主题的年代，领导力就成了一家企业、一个公共管理部门，甚至是一个国家所必须具备的才能。在这样一个需要不断变革和创新的年代，很难设想，一个缺乏领导力的组织能够适应环境的变化，更谈不上引领组织率先变革，主动迎接挑战了。

发现具备领导潜能的人才，然后再有计划地培养和使用，是那些关心组织可持续成长的高层和有识之士的心头大事。领导力是这个社会的稀缺资源。尽管我们说，领导力是可以培养出来的，但是，在一些候选人中，总有一些人上手会更快一些，另一些人学习领导行为的速度更慢一些。更有甚者，由于其固有的行为模式根深蒂固，他（她）只能做一个个体贡献者，很难去影响他人实现组织的目标。

在领导理论中，有特质论和行为论之争。特质论认为，具备某些特征的人适合当领导者，如外向、乐观、自主、自信等特质。行为论认为，不管什么特质的人，只要在特定的环境中能够表现出有效的领导行为来，就是好的领导者。特质论是一种概率推论，一到具体环境，当然未必适用。但是，对于组织和个体的选择来说，这种研究还是有很大的实践意义的。人们总是生活在某种假设中，尽管这种假设不是绝对正确（否则就不叫假设了）。回顾自己从小接触过的人，那些主动、外向的同学在和人打交道的岗位上更容易成功，或者说领导力更强一些。行为论强调外在的领导行为和效果，因此，领导力是可以学会的，只要你敢想，只要你有足够的动机去做这件事情。

特质论和行为论，孰优孰劣？我的观点是：看用在什么时候。在选拔领导力的情景下，侧重特质论；在发展领导力的时候，侧重行为论。那么，胜任力又是个什么概念呢？胜任力是特质还是行为？对于这个问题，恐怕始创者麦克莱兰（McClelland）教授也没完全说清楚。冰山之下的胜任力明显带有特质论的痕迹，而其主张利用工作情景来测量稳定的行为模式，又带有行为论的痕迹。我们不妨认为，胜任力所代表的既有特质论的东西（如动机）也有行为论的东西（如沟通技能）。测量动机类的特质，常用的方法是个性类心理测验；测量行为模式水平的最好方法就是情景模拟类测验。

说了这么多，才说到本书的主题。本书介绍的就是测量行为模式的最好方法：情景模拟测验。情景模拟测验就是将类似工作情景中的任务搬到考场上来，让参测者完成任务，评价者观察任务完成的过程和结果，从中发现参测者在特定情景中的行为模式所达到的水平。情景模拟是评价中心技术的核心。在评价中心的研究和实践中，多数人使用的是维度（Dimension）这个概念，而没有用胜任力。按照索顿（Thornton）和拜哈姆（Byham）两位评价中心专家在1982年的说法，所谓维度，就是在任务中表现出来的一组逻辑上同质的行为，这些行为是可以观察到的。

领导者在实际工作中遇到的情景、要做的工作种类繁多，在领导人才选拔中，不可能将所有的任务类型都进行模拟，这不现实，也不经济。本书选择了国际上常用的情景模拟工具并进行了介绍，其中包括案例分析、口头呈现、无领导小组讨论、角色扮演、文件筐、口头事实搜寻、管理游戏和基于“录像模拟”的情景判断测验八种方法。找到这样的资料并不难，难在对其理解、吃透。好在作者们都有着非常丰富的实战经验，他们为大型企业和政府机构提供大量的人才甄选服务，又都是心理学专业训练出来的科班人员，因此有条件结合自己的理解来进行一些“创作”。

实践证明，评价中心是最好的一种选拔领导人才的方法，它的预测效度最高。许许多多的大型组织都在实践这种方法，包括企业和公共管理机构，大家对其有效性不再怀疑。但是，是否遵照科学的流程来操作，效果之间的差异是非常巨大的。情景模拟工具的开发和使用是一种非常耗时耗力的工作，要想保证质量，不容得偷工减料。无论哪个环节做不扎实，都会造成不好的后果。大家可能

都使用了评价中心技术，但若功夫下的不同，其结果可能会有天壤之别。这使我想到了同仁堂集团公司所倡导的企业文化“休合无人见，存心有天知”。

从结构上来看，本书开篇一章是情景模拟测验的总体介绍，主体部分是八种情景模拟工具的开发和使用方法详述，最后一章介绍了如何整合使用多种情景模拟测验。本书是集体智慧的结晶，智鼎公司评价中心事业部的同仁们都对此书有所贡献，参与了部分内容的编写和修订，他们是吴燕、彭晓明、刘亚军、王立娜、王鹏、刘瑞利、于学友、黄大庆。谢谢大家的付出！

我们这些作者既要开展咨询工作，又要撰写书稿，很难兼顾好。书中有些内容还需要读者帮着推敲，同时我们也欢迎大家提出宝贵建议。让我们共同努力，共同推动中国领导人才选拔工作的进步。

田效勋

2010 年 12 月 28 日于北京望京

目 录

第 1 章 评价中心与情景模拟概要	1
1.1 某公司人事决策的测评方案	3
1.2 评价中心概述	6
1.2.1 评价中心的定义	6
1.2.2 评价中心的发展历史及应用目的	7
1.2.3 评价中心程序应包含的要素	7
1.2.4 用科学的方法发现领导潜能	10
1.3 情景模拟测验概述	11
1.3.1 情景模拟：逼真的工作情景	11
1.3.2 情景模拟测验与纸笔测验的差异	11
1.3.3 情景模拟测验与面试的差异	12
1.3.4 情景模拟测验的优势	14
1.4 常见的几种情景模拟测验	15
1.4.1 案例分析	16
1.4.2 口头呈现	16
1.4.3 无领导小组讨论	16
1.4.4 角色扮演	16
1.4.5 文件筐测验	16
1.4.6 口头事实搜寻	17
1.4.7 管理游戏	17
1.4.8 情景判断测验	17
1.5 开发情景模拟测验的步骤	17
1.5.1 情景分析	17
1.5.2 制订计划	18
1.5.3 编制测验	18

1.5.4	进行试测	18
1.5.5	应用于实践	19
1.5.6	总结评估	19
1.6	技术运用可能存在的问题	19
1.6.1	情景分析不充分	19
1.6.2	制订的计划缺乏可操作性	19
1.6.3	评价材料准备不充分	20
1.6.4	试测阶段的保密性	20
1.6.5	对评价者的培训不足	20
1.6.6	忽略对反馈信息的整合	21
1.7	小结	21
第2章	案例分析	23
2.1	案例分析样例	25
2.2	案例分析概述	28
2.2.1	案例分析的材料	28
2.2.2	案例分析的结果呈现	28
2.2.3	案例分析的时间安排	29
2.2.4	案例分析与文件筐测验的区别	29
2.3	案例分析的开发设计	29
2.3.1	开发案例的步骤	29
2.3.2	开发案例分析的注意事项	33
2.4	案例分析的实施安排	34
2.4.1	测评前的准备	34
2.4.2	开始阶段	35
2.4.3	正式测评阶段	35
2.4.4	结果呈现阶段	36
2.5	案例分析的评分方法	36
2.5.1	案例分析评分前需要做好的工作	36
2.5.2	案例分析的评分方法	37

2.6 案例分析的测验结果报告	38
第3章 口头呈现	41
3.1 口头呈现的测验样例	43
3.2 口头呈现概述	43
3.2.1 一种置身于“演讲”的测验形式.....	43
3.2.2 口头呈现的测验形式	44
3.3 口头呈现适合测评的维度	45
3.4 设计口头呈现的主要步骤	46
3.4.1 明确主题并进行情景分析	47
3.4.2 确定维度与难度水平	47
3.4.3 收集情景模拟测验的素材	48
3.4.4 准备参测者使用的背景材料	48
3.4.5 准备评价者使用的材料	49
3.4.6 培训评价者	50
3.4.7 试测并形成正式题目	50
3.4.8 搜集反馈信息	50
3.5 口头呈现的实施安排	51
3.5.1 测评前的准备	51
3.5.2 呈现前的准备阶段	52
3.5.3 正式测评阶段	52
3.6 口头呈现的评分方法	52
3.7 口头呈现的测验结果报告	54
第4章 无领导小组讨论	57
4.1 无领导小组讨论的测验样例	59
4.2 无领导小组讨论概述	60
4.2.1 “无领导小组”的内涵.....	60
4.2.2 无领导小组讨论的具体特点	60

4.2.3 无领导小组讨论的题目类型	62
4.3 无领导小组讨论适合测评的维度	63
4.4 无领导小组讨论的题目设计	64
4.4.1 设计无领导小组讨论的七大原则	65
4.4.2 无领导小组讨论的编制步骤	66
4.5 无领导小组讨论的实施安排	67
4.5.1 准备阶段	67
4.5.2 具体实施阶段	69
4.6 无领导小组讨论的评分方法	70
4.6.1 维度评分与总体评分相结合的评分方法	70
4.6.2 二级判断评分方法	71
4.6.3 行为判断评分法	72
4.7 无领导小组讨论的测验结果报告	72

第5章 角色扮演	75
5.1 角色扮演的测验样例	77
5.2 角色扮演概述	78
5.2.1 一种模拟“面对面对话”的测验	78
5.2.2 角色扮演的特点	79
5.3 角色扮演适合测评的维度	80
5.4 角色扮演的主题	80
5.4.1 协调关系型	80
5.4.2 完成任务型	81
5.4.3 现场操作型	81
5.5 角色扮演题目编制的步骤	81
5.5.1 明确评价目的	82
5.5.2 确定测评维度	82
5.5.3 准备可利用的资源	83
5.5.4 设计模拟情景	83

5.5.5 材料准备	85
5.5.6 组织试测	86
5.6 角色扮演的实施安排	86
5.6.1 培训角色扮演者	87
5.6.2 培训评价者	88
5.6.3 准备阶段	88
5.6.4 实施评估	88
5.7 角色扮演的评分方法	89
5.7.1 角色扮演的观察点	89
5.7.2 角色扮演的评分	90
5.8 角色扮演的测验结果报告	91

第6章 文件筐测验

93

6.1 文件筐测验的测验样例	95
6.2 文件筐测验概述	101
6.2.1 一种模拟“公文处理”的测验	101
6.2.2 文件筐测验的实际应用功能	102
6.3 文件筐测验适合测评的维度	102
6.4 文件筐测验的设计与开发	103
6.4.1 设计与开发文件筐测验前需要考虑的因素	103
6.4.2 设计出的“文件”应具有的特点	104
6.4.3 设计与开发文件筐测验的步骤	104
6.5 文件筐测验的实施安排	109
6.5.1 测评前的准备	109
6.5.2 开始阶段	111
6.5.3 正式测评阶段	111
6.5.4 结束（或追问）阶段	111
6.6 文件筐测验的评分方法	112
6.6.1 文件筐测验评分前需要做好的工作	112

6.6.2 文件筐测验的评分方法	113
6.7 文件筐测验的测验结果报告	115
第7章 口头事实搜寻	119
7.1 口头事实搜寻的测验样例	121
7.2 口头事实搜寻概述	123
7.2.1 口头事实搜寻意味着什么	123
7.2.2 口头事实搜寻的发展过程及测量原理	124
7.2.3 口头事实搜寻与案例分析的异同	125
7.2.4 “信息员”的角色	125
7.3 口头事实搜寻适合测评的维度	126
7.4 设计口头事实搜寻的主要步骤	127
7.4.1 明确情景模拟目标	127
7.4.2 准备模拟素材	128
7.4.3 确定维度和难度	128
7.4.4 材料准备	128
7.4.5 信息搜集模拟演练	130
7.4.6 形成标准化测验	131
7.5 口头事实搜寻的实施安排	132
7.5.1 测验准备阶段	132
7.5.2 信息搜寻阶段	133
7.5.3 做出决策阶段	134
7.5.4 接受挑战阶段	134
7.6 口头事实搜寻的评分方法	134
7.7 口头事实搜寻的测验结果报告	136
第8章 管理游戏	139
8.1 管理游戏的测验样例	141
8.2 管理游戏概述	142

8.2.1 管理游戏意味着什么	142
8.2.2 管理游戏的特点	143
8.3 管理游戏的应用	144
8.4 设计管理游戏的主要步骤	145
8.4.1 明确组织战略规划的要求	146
8.4.2 分析组织存在的具体问题	147
8.4.3 明确管理游戏的使用对象	147
8.4.4 确定测评维度	148
8.4.5 编制模拟场景及相关材料	148
8.4.6 试测并进一步修订	150
8.5 管理游戏的实施安排	150
8.5.1 前期准备	150
8.5.2 测评实施	151
8.5.3 评价反馈	152
8.6 管理游戏的评分方法	154
8.6.1 编制评价量表	154
8.6.2 对评价者进行培训	155
8.7 管理游戏的测验结果报告	157
第9章 基于“录像模拟”的情景判断测验	161
9.1 基于“录像模拟”的情景判断测验的测验样例	163
9.2 情景判断测验及其发展过程	164
9.3 录像模拟测验的由来	166
9.4 录像模拟技术应用意义	166
9.5 开发基于“录像模拟”的情景判断测验	168
9.5.1 基于测评目的进行工作分析	168
9.5.2 整合工作分析结果并编制模拟情景	168
9.5.3 确定测评的维度和模拟情景难度	169
9.5.4 确定情景要素并编制各种作答反应	169

9.5.5	制作模拟情景录像	170
9.5.6	选择目标对象进行预试	171
9.5.7	制作评分标准	172
9.5.8	编制用于正式实施的手册	172
9.6	录像模拟情景判断测验的实施安排	173
9.6.1	准备测验使用的资料	173
9.6.2	培训评价者	173
9.6.3	实施测评和获取反馈	173
9.7	基于“录像模拟”的情景判断测验结果报告	174

第10章 情景模拟的组合运用与评价方法

177

10.1	情景模拟测评工具的组合	179
10.1.1	代表性原则	179
10.1.2	针对性原则	180
10.1.3	重点突出原则	180
10.1.4	效率和准确性并重原则	181
10.1.5	效度递增原则	181
10.1.6	相互勾联原则	182
10.1.7	配合使用原则	182
10.2	情景模拟对评价者的要求及培训	182
10.2.1	对评价者的要求	182
10.2.2	对评价者的培训	183
10.2.3	行为测量的 ORCSE 五步法	188
10.3	情景模拟测验的评价步骤	192
10.3.1	个体评价者的行为测量过程	192
10.3.2	多个评价者的评价整合过程	193
10.4	情景模拟测验结果报告的撰写	194
10.4.1	个人测评报告的撰写	195
10.4.2	总体分析报告的撰写	196

第 **1** 章 评价中心与情景模拟概要

1.1 某公司人事决策的测评方案

在介绍本章内容之前，请读者先看一个综合应用行为面试及多种情景模拟技术的测评方案。具体内容如下。

某集团人力资源部计划从内部选聘2名分公司总经理。为了做出更加准确的人事决策，人力资源部引入现代人才测评技术，突破传统的选拔标准，对候选人的综合能力进行评价。为此，他们特委托专业人才测评机构对竞聘分公司总经理的候选人进行综合素质的测评。

专业人才测评机构根据此次竞聘的实际需求，专门定制了一套以情景模拟测验为主的测评方案，包括案例分析、无领导小组讨论、文件筐、口头事实搜寻、管理游戏和行为面试六种测评技术，分别从问题分析、决策力、领导力等多个维度评价参测者。整个测评实施过程需要三天，六种测评项目结束之后，专业人才测评机构会根据参测者在情景模拟测验和面试中展现的能力和特点逐一进行研究、讨论，在对各个参测者每一项测评内容的评价形成一致意见后，撰写出书面报告，对参测者各方面素质和发展潜力进行综合评价。表1-1列出了具体的测评工具和测评维度的细目表，表1-2列出了此次测评的流程及内容说明。最后，集团人力资源部参照综合评价报告，结合参测者的日常表现和集团整体战略考虑，最终选定2位分公司总经理。一年之后这两个分公司业务快速增长，实现利润超出原计划30%。

为了对参测者进行一次全面的评价，该样例中的测评方案是由多位测评专家采用多种测评工具，在多个测评维度上对参测者进行的全方位标准化评估。通过多名经过专业培训的评价者对参测者在特定测评情景中表现出的行为做出判断，然后将所有评价者的意见通过讨论和科学统计进行整合，从而得出针对个体的综合评估。测评者在综合讨论中，要全面量化行为反应，并且要汇总一个评定等级，根据评估参测者在测评维度上的表现，讨论出测评结果。