

评鉴中心

在人力资源管理中的应用

Assessment Center
in Human Resource Management



复旦博学

21世纪人力资源管理译丛

〔美〕乔治·C·桑顿三世 著

上海人才有限公司评鉴中心研发专家组 译

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

IAN ZHONGXIN ZAI RENLI ZIYUAN GUANLI ZHONG DE YINGYONG

评鉴中心

在人力资源管理中的应用

Assessment Centere
in Human Resource Management



复旦大学

21世纪人力资源管理译丛

〔美〕乔治·C·桑顿三世 著

上海人才有限公司评鉴中心研发专家组 译

复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

PINGJIAN ZHONGXIN ZAI RENLI ZIYUAN GUANLI ZHONG DE YINGYONG

图书在版编目(CIP)数据

评鉴中心在人力资源管理中的应用/[美]乔治·C·桑顿三世著;
上海人才有限公司评鉴中心研发专家组译. —上海:复旦大学出版社,
2004.8

ISBN 7-309-04114-3

I. 评… II. ①桑…②上… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066574 号

评鉴中心在人力资源管理中的应用

[美]乔治·C·桑顿三世 著

上海人才有限公司评鉴中心研发专家组 译

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 苏荣刚

装帧设计 陈 萍

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海华业装潢印刷厂

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 12.5

字 数 236 千

版 次 2004 年 8 月第一版第一次印刷

印 数 1—8 000

书 号 ISBN 7-309-04114-3/F · 892

定 价 39.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

中文版序

我很荣幸能为《评鉴中心在人力资源管理中的应用》一书的中文版写序。基于以下几个理由，我感到由衷的高兴。第一，这本书的译本让我重新审视了这本书第一次发行时我写下的内容，并且从新的应用和研究角度出发对它进行修订。令人惊讶的是，几乎不必做什么改动。世界各地的许多机构已经使用了评鉴中心，其中大多数使用早在15年前就已经发生了。而对评鉴中心的研究仍在继续，新的发现不断支持着评鉴中心的信度和效度(都很高的结论——译者)。对评鉴中心的最新研究成果感兴趣的读者不防参阅 Filip Lievens 和我本人合写的《人事选拔手册》(Handbook of Personnel Selection)一书中的相应章节。

我感到高兴的第二个理由是我亲身经历了发生在世界各国的许多评鉴中心。这些国家的企业对各种有益的人力资源管理方法都持开放态度。对于各种人事决策(诸如甄选、晋升以及其他与薪酬相关的决定)而言，评鉴中心方法都不失为一种有效的方法。我期待着评鉴中心在中国这种生机勃勃的创业型商业氛围中发扬光大。也希望本书能够在一定程度上促进中国的经济增长。

第三个原因是，该译本标志着我和上海人才的同事、朋友的合作是非常顺利的。这种合作始于2001年10月份在宾州匹兹堡举办的评鉴中心国际大会，并随着我出席2003年1月上海的(AC技术登陆中国——译者)专题讲习班得到强化。本书的出版则是这种合作的继续。对于有机会和上海人才的李峰博士以及其他同仁一起共事，我深感荣幸。无论是专业责任感，还是设计和使用世界领先的人力资源管理工具的技术实力，他们都代表了世界最高水平。

本书并非设计和使用评鉴中心的“操作手册”。它可以为我们实施评鉴中心提供指导，并为建立有效的评鉴中心提供大量建议。为了确定合适的测评指标，我们需要进行工作分析和建立资质模型。对于这

部分工作，可以参考我和 Rose Mueller-Hanson 合著的《构建企业情景模拟工具》(Constructing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students) 一书。这本书详细阐述了如何设计各种测评练习，如小组讨论、公文筐等等。

更加重要的是，如果你想要开发自己的评鉴中心，最好还是寻求专业心理学家（比如上海人才的咨询顾问）的帮助。他们拥有非常丰富的经验。如果有机会，对评鉴中心感兴趣的人士最好亲自观察一下评鉴中心的部分操作过程。

最后，我要向李峰、包晨星、包亮、吴小燕、张颖以及其他参与本书翻译和出版工作的人士表示感谢。

乔治·C·桑顿三世

Preface to Chinese Edition of Assessment Centers in Human Resource Management

It is with great pleasure that I write this Preface to the Chinese edition of *Assessment Centers and Human Resource Management*. I am pleased for several reasons. First, the translation of the book gave me a chance to review what I wrote when the book was first published and make revisions in light of new practices and research. Surprisingly few revisions were necessary. While the use of assessment centers has spread to organizations around the world, most of the applications were in place 15 years ago. While research continues to be published on assessment centers, the findings continue to support the reliability and validity of assessment center ratings. If the reader is interested in the details of the latest practice and research on assessment centers, he or she can read a chapter by Filip Lievens and me in Feltham's.

The second reason I am pleased to see this translation is that I anticipate a large surge of applications of the assessment center method in countries around the world that are opening their organizations to merit-based practices in human resource management. The assessment center method is an inherently fair method of

making decisions about selection, promotion, and other actions affecting personnel rewards. I anticipate that assessment centers will flourish in dynamic, entrepreneurial business climate of China. I hope that this book will contribute in some small way to the economic growth in China.

The third reason I am pleased with this translation is that it represents one example of collaboration between me and my friends and colleagues at Talent Shanghai. Beginning with our meeting at the International Congress on The Assessment Center Method in Pittsburgh, Pennsylvania, USA in October of 2001, extending through my presentation at a conference in Shanghai in January 2003, and continuing with this translation, I have been honored to work with Dr. Li Feng and his colleagues at Talent Shanghai. They represent the finest in professional responsibility and talent in designing and implementing state-of-the-art human resource management practices.

This book is not a "how to do it" manual for the design and implementation of assessment centers. It provides many concepts that guide assessment center practice, and has many suggestions for building effective assessment centers. Other sources are more helpful for conducting job analyses and competency modeling to identify the appropriate dimensions to be assessed. My book on Constructing Organizational Simulations: A Guide for Practitioners and Students (George Thornton and Rose Mueller-Hanson) give many practical tips for building exercises such as group discussions, in-baskets, etc.

More importantly, the practitioner wishing to develop an assessment center will be best served by consulting with psychologists, such as the staff at Talent Shanghai, who are experienced with the method. If at all possible, the interested person should observe portions of an assessment center in action.

In conclusion, I wish to thank Li Feng, Colin Bao, Eric Bao, Sylvia Wu, Heleine Zhang and others for their diligence in translating this book.

George · C · Thornton III

自序

评鉴中心正在发挥作用！如今，几乎所有的人（除了最顽固不化的怀疑者）都相信，评鉴中心能够帮助人力资源管理者 and 业务经理去预测应聘者 and 晋升候选人在未来工作中的绩效。这些证据已经通过各种途径得到了发表。而在这里，我们将对这些证据进行总结。

为什么我们还需要这样一本阐述评鉴中心测评方法的新书呢？原因有很多：首先，并不是所有的研究都得出了正面的结论。有些研究表明评鉴中心并没有达到人们预想的成效，因此，我有必要在这儿对这些不一致的结论进行解释。其次，即使大多数人都肯定了评鉴中心的功效，但还是有人指出，我们并不知道评鉴中心为什么会起作用。因此，我们需要在这方面做出进一步的探索。第三，人们正在尝试用一些新的和未确定的方法来改进评鉴中心，我们必须对这些在培训需求诊断及管理技能提升等领域中的新的运用作必要的检视。第四，我们看到有很多的改革和创新被带入评鉴中心测评中来，包括运用计算机技术呈现测验材料、记录测评对象的反应以及整合测评师的判断结果等。这些变革有很大一部分是来自经理们尽快完成测评任务的需要。那么，这些变革到底是提高了还是损害了评鉴中心测评的精确度呢？我们将对此以及其他许多类似的重要问题展开充分而激烈的讨论。

本书的目的在于对评鉴中心测评的当前发展水平进行一个最新的总结，而这些评鉴中心测评无论在公共的还是私人的组织中都正得到广泛的研究和应用。在本书中，我尝试着向三个目标努力：描述、分析和给出解决方案。在每一个章节中，我们都对评鉴中心近期的应用进行了描述，同时还给出了评估这些应用的研究结果。接着，我们对一些颇受争议的问题进行进一步的深入分析，这些问题涉及了评鉴中心测评的各个环节，如需要测评的个人特征、使用的演练的类型、结

果观测和整合的方法等。在每一章的开头，我们列出了两个以上的关键内容，接着我们将讨论不同的组织如何有效地解决这些问题以及各种解决方法的不同效力。我们为读者们提供了许多不同的心理学理论，以帮助读者们拥有更广阔的视野来看待问题。为了使读者们能够在每一个重要问题上都能确定自己的立场，我们为读者们提供了充足的信息，这些信息将使得读者们能够更加准确地做出自己的判断。我自己的观点也将在最后列出。

本书适合于那些学习心理学的高年级大学生或者低年级研究生，同时也适合于在公共或私人组织中进行人力资源管理工作的经理们。本书对评鉴中心测评的基本方法进行了基础性的描述，但随后便迅速转到对评鉴中心设计过程的解析中来。而针对不同的目标，我们需要进行截然不同的设计。

本书并非只是一个评鉴中心测评的操作菜单。我们还引入了那些与评鉴中心运作的有关的关键问题的研究和理论，来帮助从业者在设计和应用评鉴中心的过程中做出一系列决定。本书也并无意用学术化的眼光来描述一些特殊的探索和研究，相反，本书试图通过对一些悬而未决的问题的分析，给出一个丰富的思想源泉。在这个源泉中我们将可以找到许多值得我们在未来进一步深入研究的课题。

尽管遭到一些同事的反对，我仍然坚持将大量的研究和理论纳入到本书中，而且其中一些理论相当复杂。同时，我已经在这些材料的编辑和表述上做出了很多的努力，试图使有大学教育背景的读者们都能看懂它们。而读者们为理解这些材料所花费的每一份努力都不会白费——当读者们能够在那些与评鉴中心的效力有关的问题上明确自己的立场时，他们的努力就得到了回报。

在过去的十年中，评鉴中心测评飞快地成熟起来，并且朝着 20 世纪 80 年代早期所没有预料到的方向发展。这些新的变革和发展包括：

- 人们为了得到高科技产业初级员工的职位而申请参加测评。
- 为了能在竞争激烈的环境中取得成功，人们需要拥有更多、范围更广的个人品质（例如“远见”之于管理者，“Kaizen”之于工厂的员工）。而评鉴中心的发展也需要融入对这些新兴品质的测评。
- 有关计算机控制的演练。
- 在行为观察和判断的整合上，启用了机械作为支持的手段。

现在，对这些变革进行评估的时机已经成熟。这些变革引出了下列评鉴中心测评的基本问题：评鉴中心中定义和整合的本质是什么？在评鉴中心测评变成另外一种东西之前，我们可以做出哪些变革？更

为重要的是，当那些新兴的技术投入运用时，产生了哪些差异？每一个变革及其所带来的问题以及未来的发展方向都将在本书中进行深入的讨论。

我希望对那些为本书的最终完成作出各种贡献的人们表示真挚的感谢。1990年是我在 Bar Ilan 大学 (Tel Aviv, Israel) 的教师休假期，那时这本书的大部分书稿就已经完成，在这个过程中，Shaul Fox 为我提供了精神上的、经济上的以及专业方面的大力支持。此外，我还要特别的提起 Bill Byham, Barara Gaugler, John wanous 以及一个不愿意透露姓名的审阅者，他们认真审阅了全部的书稿。在 Colorado 州立大学的同事们则为我提供了一个学术挑战和热情支持并存的环境，他们包括：Kevin Murphy, Jan Cleveland, Russell Cropanzano 以及 Jack Hautaluoma，其中的每一个人都对我的书稿的某些部分提出了批评，并且提供了很有价值的指导；Colorado 大学产业与组织心理学 (industrial/organizational psychology) 专业的高年级研究生在一次有关评鉴中心的研讨会上为我的很多想法提供了有价值的实验平台 (test bed)，由此为我的书稿提供了许多颇有价值的反馈，也许他们现在都不知道，这本书的许多部分都由于他们的积极投入而得到了修正。在本书的最后出版阶段，Becca Anhalt 为本书的编辑工作提供了特殊的帮助。在一次 Rice 大学的研讨会上，一些本科生提出的意见则使我鲜明地认识到了这部分读者对这本书可能的反映。最后，我还要感谢 Mary Balderrama，她做了秘书的工作，我们一起学会了如何用字处理光盘提交书稿——当然，我将对仍然遗留的错误负责。

乔治·C·桑顿三世
于科罗拉多 Collins

编者序

对于《人力资源管理系列丛书》来说，这是一个激动人心的时刻。这个系列的丛书从1977完成构思开始，在1979年到1982年间已经陆续出版了最初的6本著作。这些著作被学术界的专家和商业领域的专业人员广泛接受，同时，这些著作也作为代表当时最高水平的专业书籍而被人力资源领域的研究者们大量引用。不仅如此，大学生和研究者们也一致认为这套丛书不仅可读性强，而且提供了丰富的专业信息。如今，这套丛书已经进入第二个阶段了。1979年版的《雇员选择的公平性》(Fairness in Selecting Employees, Rich Arvey 著)经过Rich Arvey 和 Robert Faley 的修订已于1988年再次出版，随后，Susan Rhodes和Rick Steers 的著作《雇员旷工问题》(Managing Employee Absenteeism)出版发行。我自己1980年的著作《组织入门》(Organizational Entry)也经过了修订于1992年重新发行。同年还有两本新作面世，一本是Rob Heneman的《薪酬价值》(Merit Pay)，另一本是George Thornton的《评鉴中心在人力资源管理中的应用》。与此同时，Addison-Wesley关于继续并扩大本系列丛书出版的承诺对我们来说也尤为重要。

同样，这套丛书将致力于运用新的方法来解决人力资源领域中的问题。我的职责在于出版那些能够总结和开拓前沿知识的著作，而这些著作的作者们都必须是卓越的领军人物。此外，这些作者们首先要设法使自己的书得到大学生们和人力资源专业人员的广泛认可。同时，我们认为没有必要也绝不能因为内容的学术性、理论性而牺牲著作的易读性，这两者并不是不可兼得，本丛书的第一本著作就证明了这一点，这种传统也一直延续至今。

John Parcher Wanous
高级编辑

译者序

本书对评鉴中心在人力资源管理领域中的应用进行了简洁而全面的总结。这些应用主要集中在人力资源管理的三大功能领域：管理者的甄选和晋升、管理培训的需求诊断以及管理技能的培训。

在本书中，桑顿博士的探索和研究几乎涉及了评鉴中心技术的每一个主要环节。例如：测评指标的选择、情境演练的类型选择、行为观察以及对行为进行描述和整合的技术、对测评对象（Assessee）进行反馈的程序等。此外，书中还讨论了一些关于测评师个体判断的社会性理论及研究。对一些颇受争议的方面，如结构效度、效用以及程序的修缮，本书也都进行了检验。同时，本书还指出了该领域中未来的研究和实践方向。

本书的作者乔治·C·桑顿三世是管理评鉴和发展领域著名的学者和领军人物，科罗拉多州立大学的心理学教授。他在Purdue大学获得了工业心理学和工业管理硕士以及工业心理学博士，是《评鉴中心和管理绩效》（Assessment Center and Managerial Performance）的作者之一，同时也是美国心理协会、美国心理学家协会和管理学会的会员。

近年来，随着作者的研究逐步深入，他对本书的内容作了部分的调整。本书在翻译过程中也不断与作者沟通，以确保翻译的内容能够与他最新的研究成果保持一致。

本书的翻译情况如下：李峰翻译了第一章并撰写了译后记；包晨星翻译了第二、三、四章；包亮负责第五、六、七章的翻译工作；吴小燕翻译了第八、九、十章并负责了全书的统校工作；张颖翻译了附录中的《评鉴中心的操作指南和伦理问题》一文——这篇文章能够极大地帮助读者更好地理解本书的内容。

译者

目录

第一章 评鉴中心与人力资源管理决策.....	1.
1 评鉴中心方法	
2 评鉴中心示例	
2 与其他测评方法的比较	
3 人力资源管理决策	
5 人力资源管理系统与组织氛围	
6 人力资源管理体制的类别	
7 评鉴中心方法的局限	
7 本章小结	
第二章 评鉴中心的案例研究.....	9.
9 办公供应系统的案例	
13 金波利兄弟公司的案例	
18 联邦贸易促进局的案例	
23 本章小结	
第三章 评鉴中心的基本要求.....	24.
24 评鉴中心方法的关键特征	
28 评鉴中心的理论基础	
32 设计评鉴中心的基本原则	
34 本章小结	
第四章 测评指标.....	36.
36 基本原则	
38 测评师培训	

38	工作分析方法	
40	战略工作分析	
40	对个人品质的不同理解	
43	选择测评指标	
43	确定测评指标数量	
44	把任务列入观察的范畴	
45	本章小结	
第五章	情境演练	46.
47	测评演练的类型	
52	整合演练	
54	评估演练的作用	
54	决定演练的数量	
55	测评演练的模型	
57	用演练来测量能力和动机	
57	演练的仿真度	
58	情境演练与其他工具的结合	
60	聚焦测评目的	
61	本章小结	
第六章	观察和界定行为	62.
62	社会认知的两种理论	
63	行为报告法的步骤	
67	行为分类	
69	报告汇总	
71	对总体表现的初步评分	
82	本章小结	
第七章	测评信息汇总	84.
84	评鉴中心操作	
85	结果整合的其他方法	
89	团体决策过程	
93	影响团队效率的因素	
95	评鉴中心研究	
101	本章小结	
第八章	评鉴中心测评结果反馈	103.
103	按照测评目的实施反馈	
104	个人的权利与企业的责任	

106 测评信息反馈报告提纲	
106 晋升项目中的测评结果反馈	
109 诊断项目中的测评结果反馈	
112 培训和发展项目中的测评结果反馈	
114 后续研究	
114 本章小结	
第九章 评鉴中心的准确性	116.
117 评鉴中心的各种效度	
121 评鉴中心有效性的几种解释	
125 评鉴中心的效用：成本收益分析	
129 本章小结	
第十章 评鉴中心展望	131.
131 对评鉴中心的反应	
133 评鉴中心失败的原因	
135 实施成功的评鉴中心	
138 未来的挑战	
140 测评技术前进的障碍	
142 后续研究	
译后记：从太公选将到评鉴中心	143.
144 中国的测评重视行为观察	
145 心理测验是人力资源测评的歧途	
148 中国测评的发展方向	
附录1：中国的评鉴中心案例	150.
附录2：评鉴中心操作指南和伦理问题	157.
参考词汇	166.
参考书目	167.

第一章

评鉴中心与人力资源管理决策

评鉴中心方法是人力资源管理者用来评估与组织效能相关的员工个人特性或能力的一系列程序。评鉴中心有共性,但也可以有很多的变式来服务于不同目的。这本书的要旨就是,评鉴中心必须根据人力资源决策的需求而设计。这里讨论三类人力资源决策:决定把谁提升到管理层;诊断工作技能的强项弱项,为发展作铺垫;培训管理才能和团队工作技能。人力资源经理必须有针对性地设计评鉴中心以确保实现人力资源管理的特殊目的。本书讨论了设计评鉴中心各要素的不同方法以及选用该方法背后的理念。书中关于评鉴中心的指导意见源于关于评鉴中心诸要素的理论和研究发现,同时还参照了众多评鉴中心专家的切身经验。

本章介绍了评鉴中心方法并将之与其他测评方法相对照,然后,列举了几种类型的人力资源决策来说明如何利用评鉴中心提升各类决策的科学性。第二章则以三个案例说明如何运用评鉴中心解决三种不同类型的人力资源管理问题。

评鉴中心方法

评鉴中心方法的实质特征是使用情境测验观察测评对象的特定行为。情景测验要求测评对象完成的不同作业有:在分析营销问题后写出报告、做演说、回答公文筐里的电子邮件或备忘录、处理客户投诉等。经常是几个测评对象同时被观察如何开会讨论公司内的问题或如何做决策。团队作业并非必须,除非团队作业是目标岗位所必须的。经过培训的多个测评师观察对象的行为并独立做出评估。他们将各自的评估讨论汇总。汇总的结果得出每个测评对象在各项指标上的强项和弱项,有时还需要打出总分。出于培训、发展目的的评鉴中心,个人可以从中学习新的管理技能,团队可以提高组织功效。

评鉴中心示例

这里说明一下评鉴中心的做法(不得不承认,评鉴中心并没有一个典型的设计或操作)。某个星期一早晨,12名参加者或称“测评对象”(例如,从督导岗位晋升到高一级管理岗位的预备人选),六名测评师(例如,高级经理以及人力资源部成员),再加上一名测评主管在公司以外的一个地点集合(这个地点很可能是一家酒店)。在这之前,这些测评师已经受过测评培训,对象也被告知测评活动事宜。在评鉴中心过程中,测评主管作开场白,介绍大家互相认识,讲一下时间安排。在接下来的两天里,参加者经历一系列情景演练,由测评师对他们做观察。当其中六名参加者作解决问题的小组讨论时,另外六名参加者独自作案例分析并写出书面报告。然后,每个参加者跟一名有问题的员工做绩效评估谈话,针对如何提高公司效率作演讲,最后处理堆积在文件筐中的商务公文。

测评师观察整个过程并作记录。每个演练结束后,他们写出报告,汇总每个测评对象所表现出的各种决策和人际沟通能力。测评师轮流负责不同的测评对象,这样,每个对象的测评至少有三名测评师负责。

两天的演练结束后,测评对象回去继续他们的工作。测评师们则再花上两天的时间讨论他们观察到的行为,评价每个测评对象的管理潜能。对于每个测评对象都要有充分的时间讨论。测评师轮流报告每个维度上测评对象的行为表现。报告完毕后,测评师独立地给测评对象在每一个维度上打分,用的是五点量表。大家把这些独立的评分结果画成一个图表,并对每一处不同的评分进行讨论,直到达成一致。在许多类似的评鉴中心项目里,测评师们还会接着讨论测评对象的发展需求,并提出改进其工作成效的可行性方案。

晚些时候,每个测评对象将收到各自在评鉴中心中表现的口头和书面报告。报告同时还将被提交到决定他们晋升与否的上级主管那里。如果评鉴中心的目的是诊断培训需求,那么还需要跟测评对象及他们的直接上级开会,以计划下一步行动。

值得注意的是,这只是评鉴中心做法的一个例子(第二章将介绍三个不同的公司是怎样做各自的评鉴中心的)。评鉴中心的做法有很多变式。尤其是对观察结果的汇总,方法很多。上面的例子中测评师通过讨论以达成一致评分,更常用的方式是用统计方法汇总评分。例如,有些公司计算不同评分的平均数,还有一些公司用公式计算总分来预测对象工作上的成功。第六、七两章将讨论各种评分汇总方法的优缺点。

与其他测评方法的比较

评鉴中心方法与某些方法相似,而与另外一些方法则截然不同。评鉴中心以外的人事测评方法包括:测量心理能力、兴趣以及性格特征的纸笔测验(Guion, 1965);了解学历和工作经验的背景访谈和申请表格

(Gatewood & Feild); 测量特定才能的单个工作表现测验和工作样本测验 (Anastasi, 1988); 评估在现有岗位上成效的绩效评估 (Bernardin & Beatty, 1984); 同事评价 (Kane & Lawler, 1978); 心理学家们各自组合使用的临床诊断用的测验和访谈法 (Ryan & Sackett, 1987, 1989) 等。每种方法都有它的优点, 有助于预测管理上的成功。

评鉴中心方法的与众不同之处在于, 它把不同的测评方法有效组合起来。一个评鉴中心往往包含几种不同的测评技术手段: 体现目标岗位要素的一个以上的情境演练, 对于与管理才能有关的复杂行为的观察, 多个测评师 (通常包括上级主管) 以及汇总观察和评分结果的系统程序等。评鉴中心的结果是对若干管理才能的评价, 在许多情况下, 也是对对象在目标岗位上成功可能性的总体评价。

情境演练是评鉴中心方法的特色之一。情境演练提供了观察测评对象复杂行为的机会: 他们如何与其他人打交道、如何解决问题、如何根据他们对问题的分析而行动。这些演练不一定是真实的工作内容的样本 (所谓工作样本就是真实工作情境的一个片断的高仿真副本。例如, 打字是秘书工作的一个副本)。一个评鉴中心的演练可以是工作样本 (例如, 公司正面临的问题), 但是它不必完全复制工作内容, 而可以只复制工作内容的一部分。第五章将会深入讨论评鉴中心应该在多大程度上接近真正的工作情境, 现在我们仅需要知道, 评鉴中心的演练只需体现目标岗位和组织的实质性特征。

人力资源管理决策

评鉴中心为一个组织内人力资源管理系统的众多职能提供有价值的信息。这些职能确保一个组织的人员招聘、选拔、培训、薪酬、评估, 为实现组织目标服务。

下面几段文字概述了大多数组织从事的人力资源管理活动 (Cherrington, 1983; French, 1982)。在每一个概述中, 都有几个例子说明在现实的组织环境中评鉴中心的应用。

招聘

任何组织都必须吸引一大批有才干、有动力的人准备随时充实组织内的所有岗位 (Wanous, 1992)。新入选可以是来自组织之外的申请工作者, 也可以是以晋升和换岗的形式来自组织之内的人员。钻石星汽车公司是克莱斯勒与三菱的合资企业, 它通过评鉴中心让申请工作的人感受到了日本式的管理体系 (Henry, 1988)。这种形式吸引了好多人, 同时也让一些人望而却步。评鉴中心的结果也用作选拔决策的依据。在劳伦斯·利物摩实验室, 评鉴中心被用来向工程师和科学家们说明管理工作对人的要求, 并且为他们提供发现自身管理潜质的机会。这种评鉴中心有助于把有志于从