

评价中心 实用手册

A Practical Guide to
Assessment Centres
and Selection Methods
Measuring Competency for
Recruitment and Development

【英】Ian Taylor 著

李中权 柳恒超 译



A Practical Guide to
Assessment Centres and Selection Methods
Measuring Competency for Recruitment and Development

评价中心实用手册

【英】Ian Taylor 著
李中权 柳恒超 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

评价中心实用手册 / (英) 泰勒 (Taylor, I.) 著; 李中权, 柳恒超译. —北京: 中国轻工业出版社, 2009.10
ISBN 978-7-5019-7305-7

I. ①评… II. ①泰… ②李… ③柳 III. ①人员测评工程—手册 IV. ①C962-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第150458号

版权声明

© Ian Taylor, 2007

Originally Published by Kogan Page Limited.

总策划: 石 铁

策划编辑: 戴 婕

责任编辑: 戴 婕

责任终审: 杜文勇

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: 2009年10月第1版第1次印刷

开 本: 720×1000 1/16 印张: 15.25

字 数: 100千字

书 号: ISBN 978-7-5019-7305-7 定价: 28.00元

著作权合同登记 图字: 01-2008-2914

咨询电话: 010-65125990 65595090

读者服务部邮购热线电话: 010-65595091 65241695 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wanqianbook@163.com

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

80731J6X101ZYW

译者序

随着社会经济的发展,企业越来越明确地意识到人才是企业的核心竞争力,吸引和保留优秀人才是企业制胜的关键。而对吸引和保留人才来说,其前提是企业能够发现优秀人才并将其从一大群人中甄选出来,这就需要科学的人事测评来提高人事决策的效率。评价中心作为综合性的人事测评方法,在招聘与选拔中有着广泛的应用。目前这种技术还被广泛应用于培训、发展和职业生涯规划等领域。评价中心因其有效性、综合性、动态性、仿真性等优点受到众多企业和管理咨询机构的欢迎。世界500强企业中,约有80%的企业在决定人员招聘、员工职务晋升的过程中使用了评价中心技术。

很多企业管理者或人力资源人员打算使用这种方法往往面临以下这些问题:如何向领导和同事介绍这种方法?如何设计评价中心的整个流程?如何实施评价中心?此外,评价中心毕竟是种源自西方的专业的人事测评方法,如何能在短时间内掌握呢?这些问题都可以从本书中获得针对性的解答。本书特别适合那些想要在短时间内了解并实施评价中心的企业管理者和人力资源人员,也适合作为高等院校人力资源管理 and 人事测评相关课程的参考用书。对评价中心感兴趣的读者也会在本书中找到许多对他们有价值的内容。

本书最大的特色在于它的实用性。作者将本书定位于有关如何设计和实施评价中心的手册,因此您在本书中不会碰到什么高深的理论和专业术语,有的只是浅显的操作过程和原则。这些操作过程和原则源自心理学和管理学方面的最新研究成果,保证其具有科学性;同时还有与实

际场景中的案例相结合的介绍,保证其生动性。此外,本书还提供了可供评价中心使用的许多实用的活动。读者根据本书提供的建议和工具,就能简单有效地在组织中介绍、设计和运用评价中心。

其次是它的针对性。作者站在评价中心设计和使用(企业人力资源及管理咨询专家)的角度,全面周到地考虑在实施过程中可能会碰到的问题,然后再有针对性地进行解答。从说服领导和同事有关评价中心的益处,到根据组织的实际情况有针对性设计评价中心的各种活动,再到培训评估专家团队,最后顺利实施评价中心,将结果用于录用、培训等多种决策。由浅入深,娓娓道来,仿佛一位经验丰富的专家正在与我们交流,全程监控与指导评价中心的设计与实施。

再次是它的逻辑性。一般而言,对评价中心的介绍往往会侧重于对其概念、历史以及各种活动如无领导小组讨论、文件筐等内容的介绍。从本书的章节安排可以看出,作者另辟蹊径,以读者为中心,围绕设计和运用评价中心面临的问题组织材料。在内容编排上也考虑到读者的需求。本书使用多种方式帮助读者快速获取信息,比如章节开始时有概览,结束时有要点提示。本书活动部分,不仅详细描述了这些活动的具体内容和关键环节,还提供这些活动可以测评的胜任力以及评定原则,使得没有丰富评价经验的读者也能较快上手。

最后是它的拓展性。本书中提供有关的评价中心的原则主要是针对管理人员评价的,但这些基本原则也适用于其他所有的评价中心。本书附录的活动虽然不少,但与实践应用的巨大需求相比,活动数目和场景设置也比较有限。作者除了提供一些备选性活动之外,还专门介绍如何通过修改现有活动或基于现有活动设计活动以适应自己组织需要。这大大拓展了本书内容的利用价值。此外,对评价中心研究感兴趣的读者,也可以通过本书附录中推荐的文献,深化与拓展自己对评价中心的认识。

本书由我和柳恒超博士共同翻译完成。柳博士在评价中心的设计和应用方面有比较丰富的经验。有幸邀得他与我一起翻译,这让翻译工作

增色不少。

我们将这本书翻译过来,希望能让更多对评价中心感兴趣的读者接触它,为推动评价中心在国内的高效应用贡献微薄之力。限于我们的水平和精力,本译著如有不恰当之处,恳请读者和有关专家批评指正。如果您有任何建议或意见,欢迎发email至zqli@nju.edu.cn, liuhengchao@ 163.com。

李中权

南京大学社会学院心理学系

2009年2月

前言

这本书是有关如何做的手册。它为您提供建议和工具，使您能简单有效地在您的组织中介绍、设计和传递评价和发展中心。尽管贯穿全篇的焦点是对主管和职能部门管理人员的评估，然而这些基本原则也适用于其他所有的评价中心。

在这本书的写作时，我们始终将繁忙的人力资源人员以及从事招聘的实践工作者挂在心上。您可能已经打算引入评价中心，但因各种各样的原因，至今还未能成行。

您可能已经感觉到或直接体验到职能部门的同事对这种想法的抵抗，或对如何说服他们相信这种做法的益处不太确定。如果这样，第1章提供了一些实际的技巧有助于您向同事兜售评价中心的做法。

另一方面您可能没能在繁忙的时间表上找到时间坐下来设计整个流程，包括胜任力模型和练习。第2章不仅包括特别设计来用在评价中心中的模型样例，也包含关于寻找和设计您自己的模型的一些技巧。您还会在第2章中发现帮助您决定哪个练习可用来评估某种胜任力的向导。

第3章将带您经历运作一个评估事件的整个详细过程，从事先向组织解释这一事件开始到以反馈和评估结束。

到现在为止已有适当的流程，您可能还想知道自己如何找到时间来实施评价中心。第4章涉及如何招募和培训评估者团队的实用知识，帮助您来传递评价中心。它覆盖评估者所需要的主要技能，包括记录证据和解释活动。

尽管您可能知道评价中心的一些事情，但您可能还没有足够的自信

与您组织中的其他人争论这个过程。为在这个方面帮助您,第1章包含了对关键效标的讨论,使用来指导在组织中选择选拔工具和比较评价中心及其他常用方法。第5章聚焦于一种特定工具——心理测验,并讨论它在评价和发展中心中的潜在应用。

第7—13章的活动是本书的基石,包含许多实用的、容易使用的练习,有:

- 角色扮演;
- 文件筐;
- 分析性/报告写作练习;
- 团队问题解决活动。

这些活动旨在评估在主管和职能部门经理层次常见的胜任力,是基于以下几条标准选择的:

- 可在相当短的时间内简单和易于使用;
- 不需要任何昂贵的仪器;
- 尝试并检验过。

这些活动被设定在许多不同情境中。您可能觉得自己对航空行业了解甚少,尽管许多练习都已经在这样的环境中尝试过。第6章为您提供指导,如何简单地剪裁这些活动以适应不同的部门和环境。

国际情境

本书中提及的许多报告和最好实践指导均来自英国的专业团体,如英国心理学会、人事和发展特许研究所,但这些重要信息也适用于许多其他国家。为获得特定地区的观点,请联系下面的合适的团体。

HR代表性团体

世界人事管理协会世界联合会: www.wfpma.com

亚太地区人力资源管理联合会: www.wfpma.org

北美人力资源管理学会: www.shrm.org

欧洲人事管理协会: www.eapm.org

香港人力资源管理学会: www.hkihrm.org

心理学家的代表性团体

澳大利亚心理协会: www.psychology.org

美国心理学会: www.apa.org

加拿大心理学会: www.cpa.ca

国际测验委员会: www.intestcom.org

目 录

第一部分 评价中心/1	
第1章 有效选拔是艺术还是科学?	3
评价中心的含义: 两种观点	5
评价中心与发展中心的区别	6
与其他选拔工具相比, 评价中心的有效性	7
为什么评价中心具有较高的效度? 眼见为实	9
与评价中心关联的一些问题	12
“兜售”评价中心的益处	16
第2章 我们要评价什么?	21
什么是胜任力?	21
胜任力的类型	22
什么样的胜任力模型是可以获得的?	24
构建您自己的胜任力模型	25
使用胜任力模型中的一些问题	29
第3章 设计和实施评价中心	37
评价所需要的最佳时间	37
活动使用中的注意事项	39
与参与者的交流沟通	44

对评价过程的评估	48
第4章 评价者技能	51
一个好的评价者应该具备什么?	51
保持中立——评价中的偏差	51
给予反馈	61
从哪里获取评价者?	66
第5章 心理测量工具在评价和发展中的作用	71
什么是心理测量?	71
心理测验应该成为评价过程中的一部分吗?	74
使用心理测量需要注意哪些问题?	78
获得心理测验	83
计算机生成的心理测验报告(样例)	86
第6章 修改和设计活动	93
为什么要设计您自己的活动?	93
设计活动的方法	94
一些附加活动	106
假如我的创造性不高,怎么办呢?	108
评价的发展趋势是什么?	109

第二部分 评价中心中的具体活动/111

第7章 角色扮演	113
概述	113
角色扮演1	117
角色扮演2	120

角色扮演3	123
角色扮演4.....	126
角色扮演5.....	129
角色扮演6	134
角色扮演7	139
第8章 文件筐	141
概览	141
文件筐1	143
文件筐2	145
文件筐3	148
第9章 分析性/报告性写作活动	149
乘务时间安排任务	151
住宿安排	155
运输经理购车的任务	160
第10章 无领导小组讨论	163
概览	163
裁员任务	167
授权任务	171
甄选中心任务	175
第11章 体力任务团队活动	177
对第11章、第12章和第13章中团队练习的概括性介绍	177
建筑竞标任务	180
桥梁建造任务	183

151	过河任务	185
151	第12章 脑力任务团队活动	187
151	概览	187
139	字母卡片任务	189
	收银机任务	195
141	节目单计划任务	200
141	广播宣传任务	203
143	谁得到了这份工作?	205
141	第13章 补充性的团队活动	207
	概览	207
141	反社会行为委员会任务	211
121	纸城堡任务	213
121	词组任务	215
160	航班值勤表任务	218
	附 录 阅读指南	221
161	1.有效选拔是艺术还是科学?——以评价中心为例	221
161	2.我们要评价什么? 发展一个胜任力框架	224
171	3.设计和运行评价中心	225
173	4.评价者技能	226
	5.心理测量工具在评价和发展中的作用	228
171	6.修改和设计活动	229

第一部分

评价中心

第1章 有效选拔是艺术还是科学？

——以评价中心为例

对于人力资源管理来讲，人员的选拔必须要小心谨慎。因为人员选拔要考虑很多问题，如是否符合法律和伦理要求，我们选拔出的人员是否是最优秀的，为什么一些职能部门经理对人员选拔问题非常慎重，围绕人员选拔过程中的办公室政治是什么等。请看以下几个典型情境。

情境1. 区分温和的人与胆小的人

您通过一系列的面试选拔一个新的部门经理。您对一些高水平的应聘者有很好的印象。候选人名单呼之欲出，而且一些外部候选人也应邀参加了面试。实际上，在结束了漫长而又疲惫的一天之后，问题才刚刚开始。

好像很难在一些准备良好的候选人之间进行选择。因为他们对公司背景都很了解，对为什么选择这个职位也给出了很好的回答，甚至对如何处理员工冲突这样的问题也给出了教科书式的标准答案。

情境2. 选拔中的偏好

为选拔一个团队领导，您参加了一系列的内部竞聘的选拔面试。与您一起面试的部门领导特别看中了一位候选人，但您对此人并不确定。因为这位候选人在面试过程中表现得非常紧张，从而导致在面试中沟通交流

较差。她不清楚作为一个团队领导应该具备的能力，而是一直强调自己在部门的多年工作经验。在如何处理一名员工的绩效偏低的假设问题情境中，她的表现非常富有攻击性。

相反，您认为另一位候选人在面试中表现得非常好。她表达清楚，对于上述的员工绩效偏低的问题，给出了恰当的回答。她好像对作为一个团队领导所带来的挑战 and 机会做出了很好的准备。但参加面试的部门领导非常不看好这个候选人，因为她在工作场所有过于激进或富有攻击性的名声。这位部门领导仅仅同意把她留在候选人名单上，以免过早地拒绝这个候选人。但是，她的绩效评估很好，并没有过于激进的记录。

您不想在这次您感觉不公平的招聘面试过程中仅仅做一个“橡皮图章”。您认为这位部门领导之所以这样做，是因为他想找一个对他的领导和决策没有任何威胁的人。

情境3. 识别富有才能的人

您所在的单位最近决定实施一个接班人计划，并要求您准备一个人才选拔的方案。应该说，这是个很复杂的问题，也很敏感，整个过程会受到各方面的关注和监督。

以上这些情境都是人力资源部门的工作人员经常必须面对的问题。在这些情境中，什么样的方法和工具能够使人力资源工作人员做出客观的决策呢？在这些情境下的决策会科学、客观吗？或者这类决策可能更像是一种艺术吗？

研究显示，过去的30年中，评价中心在英国的使用稳步上升。英国人事和发展特许研究所 (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) 2006年的人事招募、留任和离职调查显示，48%的受调查者表示在一定程度上都使用过评价中心。本章主要介绍有关评价中心的基本知识，包括：

- 评价中心的定义；