

中国领导科学丛书

刘峰◎主编

领导人才 测评

Leadership
evaluation

胡月星◎编著



中国发展出版社

中国领导科学丛书

刘峰◎主编

领导人才测评

Leadership evaluation

胡月星◎编著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导人才测评/胡月星编著. —北京: 中国发展出版社,
2009. 8

(中国领导科学丛书/刘峰主编)

ISBN 978-7-80234-456-3

I. 领… II. 胡… III. 领导人员—人员测评工程
IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 149440 号

书 名: 领导人才测评

著作责任者: 胡月星

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-456-3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市文昌印刷装订厂

开 本: 670 × 990mm 1/16

印 张: 29.75

字 数: 400 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印 次: 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 65.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

总序 Preface

当今中国最过剩的是领导，最稀缺的也是领导，尤其是缺少下属认同的领导者，缺少真正有效的领导力。当今中国最熟悉的是领导，最陌生的也是领导。谁都能对“领导”略知一二，说三道四，但真正对“什么是领导”以及“如何去领导”进行认真思考并能给出自己答案的人并不多。“以其昏昏，使人昭昭”是可怕的。当今中国的科学发展最需要科学领导，最需要领导科学。

领导科学要有自己的研究队伍和研究阵地。“中国领导科学评论”已聚集一批学人，发表一批成果，形成一定影响。现在中国领导科学研究中心与中国发展出版社精诚合作，隆重推出“中国领导科学研究”系列丛书，相信是又一顺应时势之举。

领导科学研究领导行为的特点和规律，它有自己的研究对象和研究范式。在现实的领导工作中，领导者不能什么都去领导，什么都去管理。与之相应，领导科学也不能什么都去研究，什么都去涉足。“种了别人的地，荒了自家的田”是可悲的。领导科学只有明晰自己的边界，才能真正“科学”起来。

领导科学的研究重点不能是“领导技术”。中国有不少人把领导工作管理化，技术化，我要说这很可怕！领导只能“以人为本”，只能更加关注价值的实现，关注人的尊严和发展。管理才是“以事为本”，所以更加关注效率的提高，关注工程技术的改进。

领导科学的研究重点不能是“领导权术”。中国有不少人认为领导就是玩弄权术，结果害人害己，压制了人性，阻碍了社会的发展。领导科学应该求真向善，

千万不要借“科学”之名，兜售封建糟粕。

领导科学的研究重点也不能是“领导艺术”。领导艺术有两种形态，一种是与经验连在一起的“前科学”的状态。中国在这方面可谓资源丰富，丝毫不逊于西方。另一种是领导理论指导下的“后科学”的状态。尽管领导艺术很管用很重要，但不可能是领导科学的研究重点。

前面说到领导科学的研究重点一不是“领导技术”，二不是“领导权术”，三也不是“领导艺术”。至于领导科学应该研究什么，那正是“中国领导科学研究”系列丛书的使命所在。我个人认为，领导科学的研究重点，一要研究领导观，回答“什么是领导”这个问题；二要研究领导力，回答“如何去领导”这个问题；三要研究领导者，回答“怎样把被领导者培养成领导者”这个更根本的问题。

领导科学应能被证实，也能被证伪。领导科学不只是去解释世界，更重要的是改造世界。领导科学之所以能称得上科学，至少一能解释过去，解释已有的领导现象；二能预测未来，预测未来领导活动的态势；三能指导现在，指导当下的领导活动如何开展，并能提升领导者与被领导者的境界。我们有理由期待，“中国领导科学研究”系列丛书在推动中国领导科学发展方面会做出自己的积极贡献。

是为序。

刘 峰

2009年8月于国家行政学院

目 录 Contents

第 1 章 领导人才测评及其发展趋势	1
1 人才测评的兴起及特点	2
2 领导人才评价中心测评技术	7
3 现代领导人才测评发展趋势	19
专栏 1.1 领导干部公开选拔考试的新趋势	25
第 2 章 职务分析	29
1 职务分析理论	30
2 职务分析基本原理	36
3 职务分析主要方法	43
专栏 2.1 部门领导职务分析资料	50
第 3 章 履历评价分析技术	57
1 履历分析技术概述	58
2 履历分析常用三大材料	61
3 履历分析基本内容和指标体系	64
4 基于三大类履历材料的分析技术	67
专栏 3.1 履历审查不能掉以轻心	76

专栏 3.2 建立业绩档案严把招聘进口	77
---------------------------	----

第 4 章 结构化面试	79
-------------------	----

1 结构化面试概述	80
2 结构化面试测评要素及权重确定	83
3 结构化面试的试题设计原理	90
4 结构化面试的组织实施与操作	95
专栏 4.1 某市副处级干部公推竞岗考试面试题本	98
专栏 4.2 公推竞岗面试能力要素评分标准	100
专栏 4.3 公推竞岗面试评分表	101
专栏 4.4 公推竞岗面试成绩报告单	102

第 5 章 领导胜任特征评价	103
----------------------	-----

1 领导胜任特征概述	104
2 领导胜任特征模型	108
3 胜任特征的基本要素及主要指标体系	111
4 胜任特征评价方法的应用	117
专栏 5.1 基层党政领导干部核心胜任特征模型	120
专栏 5.2 党政领导干部胜任特征测评行为观察点	123

第 6 章 案例分析	133
------------------	-----

1 案例分析概述	134
2 案例的编制及使用	136
3 案例分析的应用	139
专栏 6.1 职业心理焦虑案例	145
专栏 6.2 危机处理案例	146

第7章 无领导小组讨论	149
1 无领导小组讨论概述	150
2 无领导小组讨论测试基本要素	155
3 无领导小组讨论的设计原理	160
专栏 7.1 无领导小组讨论试题举例	172
专栏 7.2 某公司招聘总经理无领导小组讨论测试 实施方案	175
第8章 公文筐测验	179
1 公文筐测验概述	180
2 公文筐测验的设计原理	186
3 公文筐测验的操作实施	198
专栏 8.1 公文筐测试的基本要素	204
第9章 角色扮演法	207
1 角色扮演法及其测评指标	208
2 角色扮演情境设计	215
3 角色扮演法在领导人才选拔中的应用	221
专栏 9.1 角色扮演法测评举例	223
第10章 管理游戏	227
1 管理游戏及其测评要素	228
2 管理游戏的设计与应用	235
专栏 10.1 管理游戏案例	240
第11章 即席演讲	243
1 演讲和即席演讲概述	244

2	即席演讲的特点与功能	250
3	即席演讲的测评要素及其设计原理	253
4	即席演讲法在人员选拔测评中的应用	265
专栏 11.1	即席演讲题目范例	272
专栏 11.2	即席演讲具体实施范例	273
专栏 11.3	即席演讲等级评分量表	274
专栏 11.4	即席演讲测评反馈评价表	274
第 12 章	申 论	277
1	申论概述	278
2	申论的测评要素	284
3	申论考试答题的基本方法及注意事项	287
专栏 12.1	申论试题举例	291
第 13 章	领导人格测试	297
1	领导人格概述	298
2	领导人格测试的类型及特征维度	301
3	人格测试的自陈量表	304
4	投射测验	322
5	其他人格测量方法	328
专栏 13.1	《卡特尔个性测验》报告单	331
第 14 章	领导人才情商测试	335
1	情商概述	336
2	情商的核心要素构成与指标体系	343
3	情商测试工具及其运用	352
专栏 14.1	情感特征问卷	355

专栏 14.2	EQ 情商测试题	360
第 15 章	领导风格测试	365
1	领导风格概述	366
2	领导风格的基本要素	368
3	领导风格测试的主要工具	371
4	领导风格测试在领导人才测评中的应用	382
专栏 15.1	MBTI 问卷	383
第 16 章	知识测试	395
1	知识测试概述	396
2	知识测试试题的编制	401
3	知识测试发展趋势	420
专栏 16.1	2008 年某省厅局级领导职位竞争上岗 综合知识测试样卷	426
第 17 章	领导人才测评的组织实施	435
1	测评的组织准备	436
2	测评的操作实施	444
3	测评结果的评价与反馈	448
4	测评过程的监督管理	456
专栏 17.1	评价中心测评案例	461

领 导 人 才 测 评

C H A P T E R

第 1 章

领导人才测评及其发展趋势

- ① 人才测评的兴起及特点
- ② 领导人才评价中心测评技术
- ③ 现代领导人才测评发展趋势

专栏1.1 领导干部公开选拔考试的新趋势

领导人才资源是人力资源的第一资源。加强领导资源能力建设,提高人才核心竞争力,不仅是人才数量和质量上的竞争,也是选拔机制和方法技术上的竞争。回顾人类发展的历史,从古至今,在推进社会事业发展进步的历程当中,人们在领导人才选拔测评制度和 method 技术上,进行了长期的坚持不懈的探索实践。领导人才测评是人类政治经济发展进步的必然结果。科学技术的发展和不断创新是领导人才测评事业发展的动力源泉。

1. 人才测评的兴起及特点

人才测评的兴起

从西方人才测评的起源和发展历史来讲,人才测评最初产生于对个别差别鉴别的需要。早在19世纪末期,随着西方资本主义工业化的兴起和科学技术的发展与进步,对劳动力的需求大量增加,尤其是对专门人才的需求更加迫切,为选拔适合工业化社会发展所需要的专业人才,西方一些从事心理测验的学者开始了有关人才测评的理论与应用研究。

1883年,英国优生学家高尔顿爵士出版了《人类才能及其发展的研究》,首先将“测验”引入人才差异的鉴别测评当中。

1890年,美国心理学家卡特尔发表了《心理测验与测量》的论文,提出了“心理测验”的概念。编制了第一套心理测验问卷,对个体的感觉能力及其差异进行测量。

1905年,法国心理学家比奈编制了世界上第一个智力测验量表——比奈—西蒙量表,对人的判断、推理、理解等智力因素进行测量,采用智力年龄的方法计算成绩,并建立了常模。人才测评方法技术开始广泛应用于教育和临床诊断领域。到第一次世界大战时期,随着选拔适合特殊要求的军事人才的出现,人才测评被用于选拔合格的士兵的挑选当中。

1917年,美国首先研制开发了一套陆军甲种测验,后来又研制开发了陆军乙种测验,大战前后共测试士兵近200万人。

到20世纪40~50年代,人才评价方法技术获得了长足的发展进步,人们开始重视职业与个人能力素质的匹配关系,除心理测验方法技术之外,面试方法技术、评价中心方法技术等得到了系统开发和推广应用。

进入60年代,美国开始出现了专门从事考官研究的团体,之后,采用信息加工理论对考官的信息加工能力等研究逐步深入。

80年代开始,结构化面试出现,在人才选拔测评当中,结构化面试成为选拔企业管理人才和国家公务员的一个重要方法。与此同时,评价中心方法技术也获得了突破性进展。布奈和比哈莫是早期对评价中心进行工业应用研究的最著名科学家。1970年,他们共同发起成立了国际维度开发公司,专门对外提供测评情境资料与评价中心的相关知识,进行商业服务。此后,评价中心才得到广泛的应用。评价中心技术已经成为遴选高级人才的首要工具。

人才测评发展的基本特点

1. 人才测评的应用范围更加广泛

在政府机关和企业领域,综合式的评价日益成为主流。与常规性的笔试和面试方法相比较,包含评价中心技术系列的无领导小组讨论、文件筐测验、角色扮演以及360度评价、心理测验、投射测验、社会网络测评等在内的各种综合式的评价模式成为政府机关、企业人才测评发展的主流趋势。在学校测评领域,对学生的测评前五年以甄选式测评为主,后五年出现越来越多的发展式测评。对学生心理健康、学生智力的甄选式测评,将成为学校测评未来十年的前期发展重点。随着学校对心理测评的了解,学生学习风格、学生职业发展等发展式的测验将日益引人重视。从题目设计到测评结果分析,部分学校的考试将引入第三方专业测评公司的服务。

2. 重视采用评价中心技术

评价中心技术又称情景模拟测评技术,是将各种不同素质测评方法相互结合在一起的一种新型人才测评技术。它是一种程序而不是一种具体方法。其实质是



把被测评者置于一个模拟的工作情景中，采用多种评价技术，观察和评价其能力素质和心理素质。从内容看，主要包括无领导小组讨论、文件筐练习、角色扮演、管理游戏、即席演讲、案例分析等形式。由于评价中心技术综合了其他有关测评方法的长处，具有综合性、动态性、行为性、标准化、信息量大、形象逼真性等特点，因而是目前领导人才测评中的效度最高的先进工具。此外，评价中心还被广泛应用于领导能力的开发与培养，发挥着诊断与开发两种功能：一是通过参加培训人员参加各种模拟活动，发现其能力优势和不足，为今后的继续培养和开发提供客观依据，在后备干部培养中，首先要通过评价中心测评，以确定个人的优点与不足，再制定个人的发展规划。二是根据培训对象存在的不足，通过评价中心的模拟活动有针对性地训练该方面的技能。评价中心技术也有自己的劣势，主要是成本较高。

3. 面试的形式丰富多样

面试早已突破了那种两个人面对面一问一答的模式，而呈现出丰富多彩的形式。从单独面试到结构化面试，从一次性面试到分阶段面试，从非结构化面试到结构化面试。

一是结构化面试被越来越广泛地采用。所谓结构化面试，就是首先根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一个测评的维度上，预先编制好面试题目并制订出相应的评价标准，面试过程遵照一种标准化的程序，对被试的表现进行数量化的分析，给出一种客观的评价标准，不同的评价者使用相同的评价尺度，以保证判断的公开合理性。以前，对面试的过程缺乏有效的把握，面试的随意性较大，面试的结果也得不到有效的保证，得到的结果一般都是考官的印象分。为了改进这一点，目前许多面试的操作过程已逐步规范起来，结构化面试被越来越多地使用。

二是提问的弹性化。以前许多面试基本等同于口试，主试的提问问题一般都是先拟定好，被试只需要抽取其中的一道或几道来回答即可，主试的评定成绩仅仅依据事先拟定的提问标准答案，仅看回答内容正确与否来给分。实际上这只是笔试的简单口试形式而已。现在则不同，面试中主试的提问虽然依据事先拟定的思路，但却是适应面试过程的需要而自然衔接的，问题是围绕测评的情境与测评

的目的而自然展开的。

三是面试测评的内容不断扩展。面试测评的内容不仅仅限于仪表风度、语言表达、知识面等等,而是已经能够扩展到对思维能力、反应能力、心理成熟度、求职动机和进取精神等全方位的考察。并且面试已经由以一般素质作为评价的依据发展到主要以拟录用职位的要求为依据,包括一般素质与特殊素质在内的综合测评。

四是面试主试的专业化。以前的面试,多由用人单位的领导和人事部门来主持。这些面试主试对工作与职位比较了解,但是他们往往缺乏专业的面试技巧。现在越来越多的做法是由用人单位与人事测评专家共同组成面试考评小组,使得面试的专业技巧方面有了很大的提高。

4. 基于胜任力的人员素质测评受到重视

1973年,麦克利兰教授发表了题为《测量胜任力而非智力》的文章,提出用胜任力取代传统智力测量,从而为胜任力理论的诞生奠定了基础,标志着胜任力运动的开端。

胜任力模型包含一个或多个纬度,每个纬度包括若干个胜任力,每个胜任力又包含描述性定义和行为描述。目前胜任力的基本模型主要有冰山模型和洋葱模型(图1.1, 1.2)。

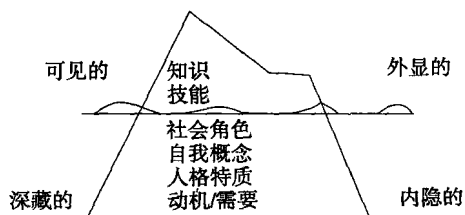


图 1.1 胜任力结构图 (冰山模型)

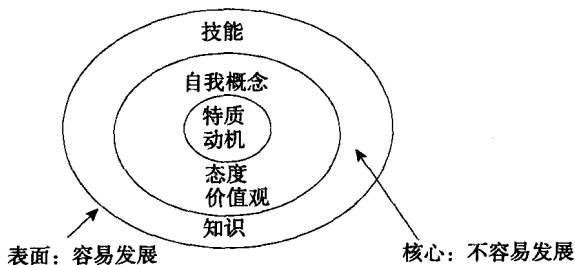


图 1.2 胜任力结构图 (洋葱模型)

(资料来源: Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993) Competence at Work: Models for Superior performance. New York: Wiley)

胜任力的冰山模型 (Spencer & Spencer, 1993) 主张有五种类型的胜任力: 动

机、特质、自我概念特征、知识和技能。按照这个模型,“知识和技能”处于水面以上看得见的冰山,最容易改变;“动机和特质”潜藏于水面以下,不易触及,也最难改变或发展,“自我概念”特征介于二者之间。洋葱模型从另一个角度对冰山模型进行解释。洋葱模型在描述胜任特征时由外层及内层,由表层向里层,层层深入,最表层的是基本的技巧和知识,里层核心内容是个体潜在的特征。1981年,麦克伯公司的咨询顾问 Boyatzis 对 12 个组织中 41 个不同管理岗位的 2000 名管理者进行调查研究,并提出了领导胜任力的通用模型。他的领导胜任力通用模型包括 21 种胜任力:正确的自我评价、概念化、注重密切关系、注重结果、发展他人、判断力、有效的定位、逻辑性思考问题、团队管理、记忆力、客观性、态度积极、主动性、自信、自我控制、专业知识、责任感、毅力和适应能力、口头表达能力、善于使用群众的力量和善于运用可利用资源。

5. 人才测评市场化程度大大提高

人才测评产业化是必然趋势。在一些经济发达的国家,人才测评是一个很大的产业,以美国为例,每年仅人才测评服务的直接收入已达十多亿美元,如果包括与测评服务相关联的咨询和培训费用,则可达 100 多亿美元。随着我国经济的发展,社会对人才测评的需求不仅仅是量的增长,而且会向深度和广度方向发展,现有的测评项目、方法、技术将被新的测评项目、方法、技术所替代。从整体上看,我国人才测评的管理体制基本还是计划经济下的行政管理模式。这种行政管理模式显然不能适应市场经济发展的需求和运行规律。这种垄断性体制弊端最主要的有如下三个方面。

第一,缺乏竞争机制,导致管理水平低、测评技术落后、服务质量不能令人满意。由于没有竞争对手,加上行政管理方式的影响,大多数测评机构都把测评作为一种日常行政管理工作来抓,而完善测评质量、提高服务水平都只停留在觉悟水平,没有动力机制,缺乏主动性和创造性。第二,舞弊之风愈演愈烈,测评形象每况愈下。测评结果大多数都与人们的利益直接相连,因此舞弊之风自古有之。但目前测评舞弊范围之广、手段之多、情节之严重是古人难以望其项背的。以至于像高考这种在人们心目中非常神圣的考试都不能“出淤泥而不染”,人们对其他测评的客观性和公正性的信任程度就可想而知了。舞弊之风的兴盛固然有其

社会的根源和考生价值判断错误方面的原因，但垄断性测评体制无疑也是根治舞弊的重要阻碍。第三，功利性目的使测评形象大为扭曲，测评的权威性日益下降。目前许多管理者都把测评作为创收的重要渠道。过分功利取向，使测评的质量全面滑坡，测评的权威性在大众的心目中大大降低。

2. 领导人才评价中心测评技术

评价中心法是一种综合性的方法，它使用各种不同的技术对多个心理维度进行评定；它是一种为组织判断和预测那些与组织的工作绩效目标相关联的个体行为，以评价被测者操作能力及管理素质为中心，所进行的一种标准化活动程序，是一种比较全面的测评方法。

由来及功能

1. 由来

评价中心测评技术起源于德国心理学家 1929 年所建立的一套用于挑选军官的非常先进的多项评价程序，该程序的其中一项是对领导才能的测评，测评的方法是让被试者参加指挥一组士兵，他必须完成一些任务或者向士兵们解释一个问题。在此基础上评价员再对他的面部表情、讲话的形式和笔迹进行观察。这便是评价中心的最早雏形。后来这种方法被带到美国。二战结束后，复员的军官把评价中心技术带到了工业企业中。此后，该技术迅速在西方的企业中得到推广和运用，被认为是现代人员素质测评的一种新方法，据统计，到 20 世纪 80 年代中后期为止，仅在美国就大约有 3000 多家企业、非赢利性组织和政府机构建立并使用着各种各样的评价中心技术。第 28 届评价中心国际会议给出的定义：评价中心是由对多次行为的标准化评估构成的，由许多受过专门训练的观察者运用技术手段，对被评价人主要从专门设计的模拟情境中表露出的行为做出判断，这些判断被提交到评委参加的会议上或经过统计方法加以分析整合。在为达成评分意见统一的讨论过程中，每位评委要全面地解释被考核人行为的原因，提交评分结果，讨论的结果是按照设计好的以被测度被考核人行为的维度/竞争能力或其他变量给被考核