

改进无领导小组讨论的思考

——从强化实施步骤及细化测评指标的角度

代霞¹, 凌杰²

(1. 长沙民政职业技术学院 社会工作系, 湖南 长沙 410004; 2. 中南大学 商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 无领导小组讨论作为一种情景模拟测评技术已经广泛运用到人员选拔及人员素质测评中。但在实施过程和指标设计中, 由于受到测评者专业水平和测评手段的影响, 容易出现测评指标与岗位要求相关度不高、考官对测评目的及程序不清的现象, 影响测评效果。在常规测评程序上结合实践经验强化实施步骤, 并在仔细分析的基础上细化测评指标, 设计合理权重, 是改进这一测评技术的有效途径。

关键词: 无领导小组讨论; 素质测评; 测评程序; 测评指标

中图分类号: G424.74; F243.1

文献标识码: A

文章编号: 1674-117X(2011)05-0076-03

Thoughts on Improving Leaderless Group Discussion

——By Strengthening Implementation Steps and Refining Evaluation Indicators

DAI Xia, LING Jie

(1. Changsha Social Work College, Changsha 410004, China; 2. Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: As a situational simulation evaluation techniques, leaderless group discussion has been widely applied in personnel selection and quality test. However, during implementation process as well as the indicators designing, influences from appraiser's level of expertise and evaluation techniques, can easily lead to low recognition on evaluation indicators and job requirement, as well as unclear understanding of assessment goals and procedures by judges, which can impact the assessment effect. An effective way to improve this assessment technique is to strengthen implementation steps by integrating conventional assessment program with practical experience, and refining assessment indicators as well.

Key words: leaderless group discussion; quality test; evaluation program; evaluation indicator

无领导小组是将数名考生(一般为5-8人)集中起来形成小组,就某一问题开展指定或不指定角色的自由讨论,考官通过观察考生在讨论中的言语及非言语行为,对其做出评价的一种测评方法。^[1]此法主要测试考生的胜任特征,如组织协调能力和领导能力、人际交往的意识和技巧、对资料的利用能力、辩论说服能力及非言语沟通能力等,也可考察考生的自信心、进取心、责任感、灵活性以及团队

精神等个性特点或风格。小组成员间互动性很强,对预测团队中的真实行为有很高的效度,讨论的命题、组织实施乃至评分都有较高的专业要求。目前,部分人力资源工作者对这种测评手段理解还不够深入和全面,实践中还不能够熟练地驾驭和掌控,出现了一些应用错误,不仅给招聘选拔工作带来影响,客观上也强化了直线经理对应用评价中心技术的抵触情绪。因而有必要在常规测评程序上

收稿日期: 2010-05-05

作者简介: 代霞(1979-),女(土家族),湖南张家界人,长沙民政职业技术学院讲师,管理学硕士,主要从事人力资源管理研究;凌杰(1976-),男,湖南长沙人,中南大学博士研究生,主要从事行为学及测评学研究。

结合实践经验强化实施步骤,在严格工作分析的基础上细化测评指标,设计合理的权重,以改进这一测评技术。

一 无领导小组讨论过程实施及指标设计中存在的问题

一是以一组要素测评所有职位。不考虑职位特点,使用一套评分表给所有职位候选人打分,甚至盲目借鉴国外的测评试题和测评指标,忽略不同文化背景,出现严重的“水土不服”现象。实际操作中,考察通用素质时,使用同一组要素是可行的,但针对不同职位,要对各要素的权重进行差异化调整。^[2]

二是测评要素与职位关联度低。要素指标设计前,没有进行严格的工作分析。有两种表现:一是测评要素不能体现职位要求,难以做到“人岗匹配”;二是测评要素的权重赋予不合理,分不清在众多要素中孰重孰轻。如在针对高层管理者的指标设计中,概念技能相关的指标权重一般来说要高于专业技能相关的指标权重。

三是考官对测评程序及注意事项把握不到位。无领导小组讨论实施效果,很大程度上依赖考官的评价水平。由于考官多来自于用人单位的中高层领导,他们业务繁忙,通常是临时组建的评价小组,只经过简短的“培训”就投入评价工作。很多考官不知如何观察、如何把握打分的尺度,容易出现由于“首因效应、晕轮效应”等心理效应而导致评判偏差。

针对以上情况,强化无领导小组讨论的实施步骤,结合招聘岗位要求细化测评指标能够为无领导小组讨论的具体实施提供技术上的支持。

二 无领导小组讨论实施步骤的强化

(一) 无领导小组讨论常规操作程序

无领导小组讨论的过程一般分为四或五个阶段。第一阶段,考生阅读试题,独立思考,列出发言提纲,一般为10分钟左右;第二阶段,考生轮流发言阐述自己的观点,每人3分钟;第三阶段,考生自由辩论,继续阐明自己的观点,或对别人的观点提出不同的意见,并最终得出小组的一致意见,时间一般为30~40分钟;第四阶段,总结陈词,考生代表汇报讨论过程和结果。第五阶段(以考试的要求而定),点评阶段,考生逐个对自己的表现进行点评(每人时间不超过2分钟),或考生先退场,再逐一

进场对自己、他人和团队的表现进行点评(每人时间不超过3分钟)。^[3]

(二) 无领导小组讨论实施步骤的强化

(1)考生讨论前事先分好组。(2)考场按易于讨论的方式设置,考生能够面对面交流,面试考官席集中于一边,以利于观察。(3)工作人员在考生席位上放置试题、笔和草稿纸若干。(4)考生落座后,主考官宣读指导语。(5)给考生10分钟时间阅读试题和注意事项,准备个人发言提纲。(6)主考官宣布讨论开始,每人有一次机会阐述个人观点,考官不指定发言顺序,发言结束后开始自由讨论。(7)进行自由辩论,考生应充分阐述个人观点,努力说服他人,达成一致意见,并推选一名代表向考官简要汇报整个讨论的过程及讨论所取得的结果。(8)主考官要求考生逐一进行自我点评、相互点评和团队点评相结合(此环节视考试要求而定)。(9)考官宣布讨论结束,考生退场。考官对考生的表现情况进行评分,工作人员收回考生的讨论发言提纲,同时收集各考官评分成绩单。

三 无领导小组讨论测评指标的细化

(一) 无领导小组讨论各阶段的观察要点

第一阶段:阅读题本阶段。考官在此阶段可熟悉题本或稍作休息。

第二阶段:轮流阐述观点阶段。主要观察考生逻辑思维能力、语言表达能力和工作创新能力。

第三阶段:自由辩论阶段。主要观察考生团队合作能力、沟通协调能力、应变能力和情绪控制能力,此外还要注意观察考生的非语言特征,如面部表情、身体姿势、语调、语速和手势等。在这个阶段,应试者扮演的角色也很重要:(1)破冰者:讨论中第一个发言的人。(2)领导者:对整个讨论过程起到引领作用的人。(3)配合者:是在领导者的思路下,发现问题,补充意见,提出方案;出现意见分歧时,及时提出或重申自己的看法,有效帮助领导者形成小组一致结论的人。(4)沉默者:整个讨论中沉默无语或缺乏自己观点的人。(5)破坏者:讨论中总想表现自我,将自己的思想强加于他人,破坏小组形成一致意见的人。^[4]

第四阶段:总结陈词阶段。主要观察发言考生的归纳总结能力和语言表达能力。

第五阶段:点评阶段。主要观察考生的自信心、责任心、观察力和承担责任的精神。

(二)无领导小组讨论的评分等级及相应行为分析

无领导小组讨论一般会出现5—6个评分要素,每个评分要素分为差、中、良、优4个等级。每个等

级对应分数折算成百分制大约为0—50分,51—70分,71—85分,86—100分。表1是以沟通协调这个评分要素为例,列出4个等级是如何定义以及各等级对应的考生行为。

表1 无领导小组讨论的评分等级及相应行为分析

要素描述	等级划分	行为观察要点
沟通协调能力是指考生在无领导小组讨论中有效运用听、说、问三种行为,说即表达清晰,具有说服力;听即有效倾听,设身处地理解别人;问即通过语言或非语言的行为了解别人的意图	优:能够理解对方深层次的意图并进行有效的听说问	优:考生能够理解他人的非语言行为,把握他人情绪和行为背后的深层次的真实想法,能够熟练运用听说问三种形式表达观点,说服他人
	良:能较好地运用听说问三种工具来清楚地表达自己的观点,同时考虑他人的意见	良:考生能恰当地运用事例支持自己的观点,能够设身处地为他人着想,关注并尊重他人的想法、感受和权益,善于调整说话风格以争取他人支持或减少反对意见
	中:听说问三种行为都有出现,表达观点较为清晰	中:考生能较为清楚地阐述自己的观点,并能使用事实和数据支持自己的观点,能注意倾听他人观点,以提问的方式来了解或反驳他人观点
	差:听说问三种行为不成比例出现,即只出现一种或两种,且表达一般	差:考生要么一味地强调自己的观点,不愿意倾听他人意见,不考虑他人的情绪,甚至打断他人发言,也不愿意以提问的方式来理解他人的意图,要么从始至终只听他人发言,自己一言不发,即使发言也是只言片语或重复他人观点,没有新意

(三)无领导小组讨论评分步骤细化与注意事项

1. 评分步骤细化

为了科学公正地为考生评分,建议考官采取4个步骤来打分:一是观察,按照评分要素和评分等级,捕捉各位考生相对应的典型行为;二是记录,以自己熟悉的通俗简洁的语言或者关键词来记录每位考生的表现;三是归类,根据每位考生的表现,确定他们每个评分要素的等级;四是评分,回顾记录,判断考生行为所表达的能力,在每个评分要素的评分等级中确定考生的分数,合分加总,得出每位考生的最后分数。

2. 注意事项

(1)考评指标应该是建立在对招聘岗位严格的工作分析基础之上,从岗位需要的能力素质出发设计不同的讨论命题和测评指标。即使测评指标相似,也应该通过权重设计的差异来体现同一测评要素对不同岗位的重要性。(2)考官在无领导小组讨论开始前,要熟悉每项评价要素定义和评价等级,尤其要明确各等级的高分特征和低分特征。(3)考官要将考生放到团队当中去观察,重点考察应试者与团队其他成员互动时所表现出来的素质和能力。比如说应试者主动发言的同时,是否善于聆听和吸收,鼓励他人发言;应试者在控制局面,影响他人方面的表现;应试者在照顾他人感受、情绪,观察和尊

重他人方面的表现等。^[5](4)考官要认真甄别几种容易混淆的情况,比如需要清楚应试者是求同存异、善于妥协,还是毫无原则、人云亦云;是坚持原则、立场坚定,还是固执己见、强词夺理。

我国引入无领导小组讨论的时间不长,完全照搬照抄国外的经验,势必会出现水土不服的现象。在借鉴国外经验的基础上,不断地反思解决实际操作中碰到的问题,必将促进这一测评技术的不断发展和广泛应用。

参考文献:

- [1] 廖泉文. 招聘与录用[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2002:142-143.
- [2] 铁鑫鑫. 浅谈无领导小组讨论中需要注意的问题[J]. 经营管理者, 2010(11):93.
- [3] 陈维政, 余凯成, 程文文. 人力资源管理概论[M]. 北京:高等教育出版社. 2006:135-136.
- [4] 谢凌玲. 支招无领导小组讨论运作难题[J]. 中国人才, 2007(19):64-66.
- [5] 易斌, 冯涛. 基于企业战略的人力资源配置研究[J]. 湖南工业大学学报(社会科学版), 2010(1):17-20.

责任编辑:骆晓会