

评定和选拔管理人员的一种心理学方法

—美国管理人员“评价中心”介绍—

管连荣

中国科学院心理研究所

(一)

当前在评定和选拔管理人员方面,美国联邦政府的一些部门和几百个著名的美国公司使用着称其为“评价中心”(Assessment Center)的工作方法,如美国电报电话公司,美国通用电气公司、美国福特汽车公司、俄亥俄标准石油公司,美国商业机器公司、银行家托拉斯、柯达公司、梅里尔、伦契投资公司、西尔斯商行的及美国联邦政府的人事管理局(OPM)、农业部等部门都设有“评价中心”以开展各自系统管理人员的评定和选拔工作,“评价中心”的工作方法在许多部门、许多行业中得到了很大的成功,现在受到越来越多的人的重视。“评价中心”的工作方法是由美国电报电话公司的心理学家道格拉斯、布雷(Douglas Bray)首先研究和使用的,布雷及其同事从1956年起开始了此项研究工作,他们制定了“管理发展研究”(Management Progress Study)计划,在将此方法用于实践同时,从理论上、从其可靠性上作长期追踪研究。实践证明,用他们制定的方法挑选和提升到管理岗位的人员中,绝大多数的鉴定是正确的。布雷及其同事的研究工作已持续了近三十年,并计划再延续十年到十五年。现在,布雷已经退休,布雷夫人安·霍瓦德现领导着此项研究工作。由于布雷对此项工作的贡献,1980年美国心理学会授予他“杰出贡献奖”。

(二)

没有偏见地、客观地评定和选拔管理人员,对一企业或公司的发展是十分重要的管理环节,现在美国大多数单位已不再是只凭主管人员爱好,主观地决定受雇人员的提升或调离,也不再仅仅依靠五十年代由心理学家提出的用于评定管理人员的纸笔测验(诸如性向测验、职业兴趣测验、以及个性测验等),因为个人决定显然不可避免地带有个人偏见成分、而纸笔测验也未必能很好地选拔出真正有成就的管理人员,纸笔测验往往不能对人实际处理复杂情况的能力,他们的动机以及忍受压力的情况作出预测,纸笔测验的另一局限性是不能对人的口头语言表达能力,与人共事情况有所反映。

针对纸笔测验的一些局限、评价中心的工作意欲采取能客观地对人的各种能力、领导水平、事业进取心以及被评人员的各种长处和弱点有所了解的新的评价方法。该种方法的起源可追溯到这一世纪三十年代美国心理学家亨利·墨雷(Henry Murray)在哈佛心理诊所的对个性的一些研究(详见1938年牛津大学出版社出版的由墨雷所编写的《个性测定》(Explorations in Personality)一书),以及三十年代德国选拔军人,四十年代美国战略

情报局 (OSS) 挑选军事谍报人员所使用的选拔方法, (详见1943年由OSS出版的《人的评定》(Assessment of Man) 一书)。在这些工作的启发下, 布雷从1956年起将它们加以修改, 用于选拔和评定企业和公司管理人员。这一方法的基本点是, 在一办公室里, 制造某些情景, 让被评选人员对预先制定好的能充分反映人是否具有管理能力的工作加以实际处理, 评定人员按其处理情况、对复杂事情处理所表现出的长处和不足处以及处理事情的风格等加以评分, 从而得出一个人能否被选上或提升的决定。

具体作法如下:

1. 被评人——通常是已被提名有可能被选拔或提升的工作人员, 评定中心一次可评定6—12人。

2. 评定人——开始时是由心理学家担任, 现在已转为被评选人上一、二级机关(只要不是直接上属)经过专门训练的高级管理人员, 也有的既有心理学家, 又有高级管理人员参加。评定人员的数目可按被评定人员的1:1到4:1的比例安排, 一般情况下为6人。此6人应提出各自对被评人员的评价意见, 在有不同意见时, 可进行讨论, 共同决定评分。

3. 评定项目——单位不同、其评定项目可有所不同, 所要评定项目的数目也可不同。现在美国各公司所用评定项目有的为10项, 有的多到52项。但作为管理人员, 其应有的领导素质又有许多共同点, 道格拉斯、布雷在1956年时提出7个方面26项, 它们中有:

- ①管理方面, (组织计划能力、决策能力、创造性等)
- ②人际关系方面, (领导才能、语言表达能力、行为灵活性等)
- ③智力, (一般智力、兴趣等)
- ④稳定性, (对压力的忍耐等)
- ⑤动机、(工作满意情况等)
- ⑥对职业方面的追求
- ⑦独立性

经二十多年实践和研究, 已逐步对其有所修改。业已发现这7个方面有的是同人的实际管理能力有关, 有的则关系不大。前者为智力、动机、管理和人际关系, 其余的则属于关系不大或不太大的项目。

下面是评价中心所使用的较为典型的评定项目:

- | | |
|--------|---------|
| ①决策 | ⑨责任性 |
| ②果断性 | ⑩冒险性 |
| ③主动性 | ⑪敏感性 |
| ④领导艺术 | ⑫对压力忍耐 |
| ⑤控制能力 | ⑬坚韧性 |
| ⑥口头表达 | ⑭权力造理使用 |
| ⑦组织和安排 | ⑮书面表达能力 |
| ⑧问题分析 | |

4. “文件框” “文件框 (in-Bosket) “是评价中心”中主要的一项活动。所谓“文件框”是一堆信件和文稿(通常是相当于该级管理人员所要处理的备忘录, 电话记录等), 这些信件和文稿中, 有的是些日常琐事, 有些则非常重要, 有的是上级机关来的, 有的是来自下级部门或其它单位。被评定人员在接受评定时, 要对所有这些信件、文稿、根据

轻重缓急和实际情况作出处理并采取行动，他们应在规定时间里将其处理完毕，并写出一份书面答复，说明所处理的理由及方法。要做好这项工作，需有相当高的管理水平。评定人员根据他们的回答及处理情况，一般能看出所被评人员在分析、判断、组织等方面的能力差异、并能对各人处理问题的主动性及责任性等有所了解。

现在市场上已有通用“文件框”可供挑选使用，但通常做法是各单位根据本部门具体情况制订自己特有的“文件框”，以便更适用于自己管理人员的挑选。对被评人处理“文件框”能力的评定是由许多专家根据本单位情况共同讨论而决定的。

5. 面谈——通常在“评价中心”的评定工作中要对被评定人员进行一次到多次的面谈，面谈内容、方式及面谈气氛不同公司是不一样的。一般要求能做到对被评人员的兴趣、动机以及背景情况有所了解，它是对其它各项评定工作的补充。

9. 小组讨论——小组讨论是“评价中心”又一重要活动，通常是无领导人的小组讨论。让所有被评定人员（如6人）组成理事会，每个人是理事会会员。讨论前每一人对所要讨论的事都有自己已定的观点。在讨论中，每人要尽可能将自己观点阐述明白，并能在规定的讨论时间内能说服别人同意并接受自己的观点。评定人员从讨论过程中看出被评定人的领导艺术、口头表达能力、组织能力、耐受压力情况、判断力及人际关系等情况。

7. 时间——一般为三天，有的可压缩为一天，有的则需更长一些时间。

8. 评定地点——本工作方法被称为“评价中心”这易为人们产生误解，以为只有在专门从事评定地方才能进行评定。事实上在任何地方只需有一间屋子就可进行，可在办公室里，也可在教室里稍作布置即可。当然在一较好的专门用以评定工作的大楼里，那就更好，可将录像，电影等设备安排得更好些。记住、评定人员最重要的是评定手段，而不是评定地点。

(三)

对管理人员的“评价中心”工作自1956年提出后已得到了很大推广，由于该方法能较客观了解管理人员实际情况，他较一般纸笔测验在评定的准确性、客观性上前进了一大步。目前这一工作仍在继续研究中。霍瓦德认为，此方法的正确性是不容怀疑的，他不仅可用于企业管理人员身上，而且其原理也同样适合于其它部门，甚至连政府官员的评定也可用此法。霍瓦德认为对一个当代企业部门来说选拔提升的管理人员是要立刻起作用的，试图靠工作中训练、学习来提高管理能力不符合现代化要求，用评价中心的方法可评定出已具备管理水平的人来。

目前对这一方法持批评意见的主要是①不同评定人员在评定时的分歧应更好地解决。②评定人员由于已熟悉有成就管理人员应具有的一般要求，他们脑里已有一套“框框”，因而评定中，他们往往会对那些适合这种框框的人给以高分，而不能根据实际情况作出评定，③较费时、费力。但就总的来说，社会上对此方法是肯定的。此方法仍有不完善之处，但相信随着不断实践和研究，它一定会进一步完善起来。

参考资料：略

国际应用心理学会

国际应用心理学会 (International Association of Applied Psychology) 于1920年在