

无领导小组讨论在高校非教师系列 管理岗位选拔中的应用

褚超孚

(浙江大学 人事处, 杭州, 310058)

摘要:伴随着高校人事制度改革,基于胜任力的选拔模式日渐显现,其中无领导小组讨论在高校人事体系中的应用欠缺。本文以 Z 高校为例,从胜任力建模、评分细则、编制题库、合理分组、考官遴选、时间流程等 6 个方面展开,介绍了非教师系列管理岗位应用无领导小组讨论选拔的解决方案。为检验无领导小组讨论的实施效果,分别征求了考官、学院领导、候选人等各方信息,并就评分者信度、效标关联效度以及预测效度作了显著性检验。案例研究结果证明,无领导小组讨论在高校非教师系列管理岗位选拔中的可行性强,值得高校人事管理者借鉴推广。

关键词:无领导小组讨论;胜任力;非教师系列管理岗位;信度;效度

中图分类号: 文献标识码:A 文章编号:1002-980X(2010)02-0120-04

1 话题导入

以往手脚麻利、办事效率极高的小陈被光荣地推上管理岗位,当上了学院的办公室主任。工作不久,一连串“跟人打交道”的活儿把她累得够呛:“大牌教授指责办公室科员不勤快,院领导质问是否每位老师都接到了开会通知,老科员竞选失败后缺乏工作激情,办公用品提供商提出大幅涨价……”旁人都说她变了,变得容易被激怒。

根据有关文献报道,在高校新提拔的非教师管理岗位中,类似于小陈这样的岗位不适于超过一半^[1],那些“软性”技能,比如“人际沟通”、“协调各利益群体”、“激励下属”等,在现行选拔体系中难以被识别和评估——尽管大家对其重要性早已达成共识。

2 实务问题

Z 大学是一所教育部直属、省部共建的普通高等学校,教学科研实力在国内领先。2008 年下半年,学校开展了较大规模的中层与基层领导干部选拔,以为新一轮的跨越式发展提供人才支持。其中,“竞选人数最多、涉及范围最广、历时时间最长”的当属基层领导干部选拔,比较典型的就是科级与副科级干部,如学院的办公室(副)主任、教学(副)科长、科研(副)科长等的选拔。鉴于此,学校成立了领导小组,会同人事专家设计了一套甄选体系。这一体

系保留了以往常规项目,如资格审查、理论考试、技术比武、演讲答辩和民主评议,重点引入了无领导小组讨论(leaderless group discussion, LGD)^[2-3],将一定数量的候选人集中起来,让他们就某个典型问题进行讨论。讨论中,各成员处于平等的地位,并不规定领导者;考官则在一旁细致观察,通过评判和对比每个候选人的发言过程,为录用决策提供有效证据。其原理是,松散群体讨论能够快速诱发人们的日常行为。这一方法在很多企业选拔中、高层领导干部中得以使用^[3],但在高校应用未见有关报道。

3 LGD 的解决方案

3.1 胜任建模

构建胜任力模型是 LGD 的首要环节,它为人才选拔提供了标准和依据。为了完整刻画胜任力的多维度属性,我们经过广泛征求,充分考虑了以下 4 个重要因素。

首先,“恩威并济”被证明是华人组织独特的领导风格^[4-5]。所谓“恩”,是指领导者对下属关爱备至、个性化栽培,令下属产生“感恩报答”之心。所谓“威”,是指领导者在组织中享有至高无上的威望,令下属产生“敬畏服从”之心。合理平衡、兼顾恩威,在中国的组织中是一门很深的学问^[4],在高校也不例外。

其次,作为一所“研究型和创新型”大学,经过多年的人事制度改革和组织架构调整,Z 大学明确意

收稿日期:2010-01-07

作者简介:褚超孚(1964—),男,浙江余姚人,浙江大学人事处副处长、副研究员,博士,研究方向:科技教育管理、人力资源管理。

识到非教师系列的岗位重心在于“服务保障”。基于此,其提出了“真诚务实、专业高效”的岗位工作要求,以及“勇于探索、乐于奉献”的职业道德标准。在这些宏观理念指引下,每一位非教师系列的基层管理者都必须将“热忱服务、亲和人本”放在首位,克服“有限的岗位编制、高负荷的工作强度”的种种现实困难,营造高绩效的工作氛围。

再次,与中国很多高校相似,学校的中年行政管理人員出现断层^[6-7],常常是“80后”、“50后”组合成一个科室,这给团队建设增添了难度。“80后”思想独立,追求标新立异,情绪起伏大。这些个性特点与行政岗位要求的“执著奉献”是有出入的。人性化的“岗位引导”有助于增进“80后”的岗位认知、树立

正确心态。与此同时,那些职业生涯处于暮年的老行政工作者,虽然经验丰富,但执行力较差。倾听他们的心声或家常,往往比物质激励更为有效。

最后,以办公室主任为例,非教师系列的管理岗位大多介于多维人际界面之轴,与学院领导、专家教授、一般行政人员、勤杂人员以及社会各界人群频繁共事,经常面临突发事件,所以人际协调能力和抗压能力格外重要。

综合以上因素,我们提炼出反映办公室主任的胜任能力四要素:团队合作(和谐融洽的团队人际合作)、领导影响力(统筹高效的引领)、沟通表达(娴熟到位的表达技艺)、情绪管理(积极稳定的情绪投入)。如图1所示。

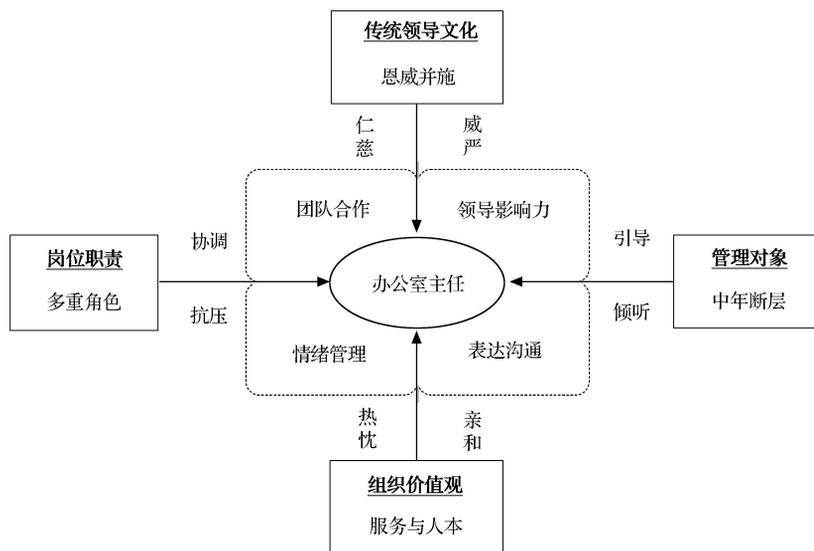


图1 办公室主任胜任力模型

3.2 评分细则

我们开发了基于行为观察的胜任力评分卡。其中,每个胜任力维度都有5个特定的行为描述,分值跨度3个等级、9个小档。为便于赋分参考,每个行为的两个极端描述均被列出,如表1所示。

3.3 编制题库

在LGD互动过程中,个体心理特征是否在短时间内被最大化激发的关键在于讨论题目的有效性。我们共设计了6个讨论题目,涉及加薪、转岗、辞退、晋职、培训等情景,力求体现三个属性:适度仿真。题目应体现与所申请工作的相关性,避免不着边际、泛泛而谈;另一方面,鉴于绝大部分候选人

没有领导岗位的工作经验,也没有测评经历,因此测评情景应尽量直观明了、易于交流,以防出现无话可谈。适中难度。为保证讨论的顺利进行,讨论题既要避免“天花板效应”(过于简单),也要避免“地板效应”(过于复杂)。矛盾情境。讨论题的情境越具有矛盾性,候选人的争论会越大,越容易激发真实的行为模式,有助于考官鉴别。

以下介绍其中一个讨论题。指导语:“作为办公室主任,你正为一个公费外出名额而烦恼,目前有6名人员提交了申请。这次培训包括5天的理论进修和3天休假,很受大家关注。以下是申请人材料(见表2)。请你推荐最终人选。”

表 1 无领导小组讨论评分表

个人评分表 (候选人序号____; 评分者签名:____)											
胜任力要素	行为描述	较差			中等			较好			行为描述
		C-	C	C+	B-	B	B+	A-	A	A+	
团队合作	缺乏配合										合作助人
	盛气凌人										温和谦恭
	固执己见										善解人意
	人际迟钝										人际敏感
	个体孤立										融入集体
表达沟通	拒绝倾听										移情换位
	感情用事										以理说服
	言语模糊										言语清晰
	沉闷平淡										激情洋溢
	紧张加剧										调节气氛
领导影响力	迷失方向										主导进程
	打击贬损										鼓舞激励
	难以协调										统筹借鉴
	自由放任										领导意愿
	犹豫飘忽										鲜明果断
情绪管理	消极发言										积极参与
	冷淡滞后										热情投入
	波动起伏										情绪稳定
	不胜挫折										直面压力
	退缩防御										乐观应对

表 2 请在下列人选中推荐 1 人参加公费外出培训

姓名	性别	年龄	职称/ 务	优势/ 特点	不足之处	家庭
赵悠	女	25	实习	悟性强, 进步快; 是优秀毕业生	尚在适应新工作	单身
张建	男	51	副高级	有学术能力; 发表过科研成果	有时会发牢骚	离异
王民	男	54	中级	工作效率高; 技术娴熟	年龄偏大; 发展潜力有限	家庭富裕
钱芬	女	27	初级	有合作精神; 乐于助人	经验资历浅; 效率偏低	恋爱中
李艳	女	41	中级/ 副科	多次参加理论学习; 年富力强; 事务繁忙	管理水平有待提高	三口之家
孙平	男	30	中级	跟院长关系好	理论功底差; 不大合群	结婚不久

3.4 合理分组

在 L GD 开始前还必须对候选人之间的差异进行有效控制, 所以抽签分组并不可取, 我们实际上采用的是“组间差异最小化”的原则, 结合两类因素: 规定 6 人为一组。这有助于形成群体工作的环境, 形成互动气氛, 同时也不至于因为候选人太多而限制了个人发挥时间; 控制人数还兼顾了评价者的有限记忆, 避免混淆或遗忘。每个小组的年龄结构形成梯队化、性格趋于多元化。这有助于调节每个小组的气氛, 谨防“过冷、过热”的现象, 也确保了不同小组有较大的可比性。

3.5 考官遴选

考官的选择对于提高 L GD 的评价准确性至关重要。我们的选择依据是: “责任感强, 熟悉岗位性质和工作内容, 有一定人事测评或相关管理经验的人。”也就是说, 这支队伍由“学院领导、系主任、资深办公室主任、人事领导、测评专家”构成。在实施过程中, 我们还掌握三个原则: 全体考官需接受半天

时间的培训, 包括“了解评价过程的操作顺序和时间、熟悉评价维度及其行为观察指标、掌握记录规则和评分基准、模拟评分练习与反馈”; 鉴于评价目的是为了人事决策, 而不是培训或能力提升, 因此候选人的直接领导将会回避; 考官人数每组 3 名, 与参与候选人的比例保持 1:2。

3.6 时间流程

L GD 一般需要 45 ~ 60 分钟的实施时间。具体为: 1 ~ 2 分钟的致辞、宣读题目、讲解流程; 7 ~ 10 分钟的观点阐述(人均不超过 2 分钟); 25 ~ 30 分钟的自由讨论时间; 3 ~ 5 分钟的推荐代表发言; 1 ~ 2 分钟的致结束词; 考官打分填表 8 ~ 10 分钟。

4 各方评价

L GD 评价结束以后, 我们收集了以下指标对整体效度(validity)和信度(reliability)做了分析。

4.1 考官的评价

考官认为这一筛选方法的时间利用率高, 对候

选人的评价更加客观、趋于理性,评分表格简单易行。据无记名调查,总体满意度达到96.3%。

4.2 学院领导的评价

他们认为这一方法公平性强、有理论基础做支撑、候选人的积极性充分被激发、是对传统测试方法的有效补充,测评结果不仅可为晋升决策提供参考,还有助于人事部门划定人群,开展有针对性的胜任力提升培训。据无记名调查,满意度接近99%。

4.3 候选人的评价

候选人认为这一方法新颖、富有趣味性,乐于主动参与,能够引发个人和集体思考。在最终致辞环节被告知这一方法的理论基础后,普遍认为这一方法隐蔽性强,不容易被识破。据无记名调查,满意度达到91.3%。

4.4 评分者信度评价

我们对考官的评分一致性进行了统计和测量,胜任力四个维度的信度系数分别为0.82、0.74、0.71和0.68, $P < 0.01$,说明整体信度较高。

4.5 效标关联效度与预测效度

我们将LGD四项总分与候选人的综合评定成绩(包括笔试、群众评议等)求相关,发现相关系数为0.641($P < 0.001$);而且,LGD前15名中的12位走马上任,LGD最后10名均未入选。为了证实这一方法的预测力,我们于1年后回访了12位获得晋职的办公室主任,他们的个人满意度达到94.5%,组织人事科提供的绩效考核数据显示,有11名获得优秀。

5 结语

目前,高校非教师系列的管理岗位逐渐开始打

破“任命式”,“凭资历”内部提拔正在淡出视野^[6]。面向全校甚至社会化公开选拔优秀人才的做法日益普及,基于岗位胜任力的选拔模式势在必行^[7]。正因如此,选拔方法的有效性和可靠度显得格外重要。

LGD作为一种新兴的人事测评方法,其可行性较强、容易操作,有助于鉴别传统人事测评方法难于识别的胜任力。在Z高校非教师系列的基层管理岗位选拔中得到使用。以上提到的办公室主任是众多非教师系列岗位中的典型的一类。综合来看,对于人际互动特征较为频繁的岗位,LGD的预测力较为理想,未来在中层和高层管理岗位的干部选拔中值得推广借鉴。要提醒的是,这一方法的成功最重要之处在于胜任力要素的确定。

参考文献

- [1] 张海峰.以人为本,人尽其才:探求高校行政管理队伍的高效化[J].中国科技信息,2005(20):15-16.
- [2] 王小华,车宏生.无领导小组讨论:一种有效的人事测评方法[J].中国人力资源开发,2003(10):22-24.
- [3] 孙健敏,彭文彬.无领导小组讨论题目设计[J].中国人力资源开发,2004(7):48-52.
- [4] 周浩,龙立荣.恩威并施,以德服人:家长式领导研究述评[J].心理科学进展,2005,13(2):227-238.
- [5] 郑伯壖,黄敏萍.华人企业组织的领导:一项文化价值的分析[J].中山管理评论,2000,8(4):583-617.
- [6] 朱利民.高校行政管理人员管理制度改革刍议[J].中国人才,2006(13):44-45.
- [7] 邓雪琳.对高校管理队伍专业化涵义和特征的探讨[J].高等教育研究学报,2005,28(1):38-40.

Application of Leaderless Group Discussion on Selection of Administration Staff in University

Chu Chaofu

(Personnel Division, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: With the reform of college's personnel system, the competency-based personnel selection is used gradually in universities, but the application of leaderless group discussion (LGD) has been used less. This paper introduces a case of application of LGD in Z University from six steps including competency modeling, assessment regulation, scale development, assessor's selection and process schedule. To validate the effectiveness of LGD, the information from assessors, deans of college and candidates has been collected and convinced after the application. The reliability of assessors and the criterion-related validity and the predictive validity have been examined by the significant test. The results indicate that the application of LEG should be recommended, and further be improved by human resource directors in universities.

Key words: leaderless group discussion; competency; administration staff; reliability; validity