

“无领导小组讨论法”在人员招聘中的应用研究

关培兰 苏永华

作者 关培兰，武汉大学管理学院教师；武汉，430072
苏永华，华东师大心理学系博士；上海，263000

关键词 LGD 实施方法 评分者信度

提要 “无领导小组讨论法”（简称 LGD）是一种具有有效的人才测评技术及人员招聘的科学方法。但是，对它的掌握程度直接影响测试结果的客观性、公平性和权威性。因此，在使用此方法时必须对评委进行严格培训，准确界定测评内容，拟定合适的讨论题目，适当控制测评人数，以保证测评的质量。同时，还要根据中国的实际尽快建立“人员测评资料库”和“测评专家组织”，以便建立起中国式的测评体系。

“无领导小组讨论法”（Leaderless Group Discussion, 简称 LGD），是指将数名被试集中起来（组成小组）就某一问题进行讨论，事前并不指定讨论会的主持人（无领导），被试在讨论中可自由发挥，评价者通过对被试在讨论中的言语非言语行为的观察来对被试作出评价的一种测评方法。LGD方法是现代人才测评中一种重要的方法和技术，在国外人才选拔测评中有广泛的应用。国内一些企业在人才选拔评价中也开始应用，国家公务员考试则将其列为面试的重要方法之一。在所见的文献和资料中，对 LGD 的介绍较为简单，对 LGD 设计、实施和评分客观性、信度和效度实施技术问题则很少提及，国内在这方面专门研究还不多见。这就使得 LGD 方法在实际应用和操作中产生了一系列的困惑和问题，从而影响了 LGD 方法在人才测评领域的推广使用，特别是在国家公务员考试中，LGD 方法掌握的程度不仅直接影响考试结果的客观性，而且还会间接影响到公务员考试的公平性和权威性。为了对 LGD 方法有更充分认识、了解和掌握，并使之广泛、有效地应用于我国的人力资源开发与管理实践之中，我们作了一定的研究和实验应用，并取得了初步成效。

一、应用过程

根据国家公务员考试的有关规定，公务员录用面试由个体面试（interview）和无领导小组讨论（LGD）两种方式组成。我们在针对性（针对公务员性质与特点）、互补性（与笔试测评内容互补）、可行性等原则的指导下，首先进行了文献调查，并到部分用人部门进行了座谈访问，然后设计了 LGD 的具体实施方案。确定 LGD 的测评要素主要为：仪表举止、语言表达、逻辑思维、组织协调、应变能力、环境适应能力等要素。每组评委由录用部门的人员、人事（组织）部门的人员及相关领域的专家共 9 人组成，所有评委在正式上岗之前都经过严格的培训。根据面试总体设计方案规定，面试由个体面试（含命题演讲）、LGD 两部分组成，LGD 在整个面试的 100 分中占 40 分。每次讨论都拟定有题目和详细的评定标准，评委自始至终要对被试进行细致的观察，并记录一些观察要点，讨论结束后，评委根据自己的观察和判断独立评分。正式考试之前，跟班、现场观摩和模拟演示等方法来对新评委进行培训，以提高测评的科学性和有效性。

本研究涉及到 LGD 的设计和实施技术问题，

以及评分的客观性问题。关于实施技术研究结果将在结论建议后给出,这里主要对评分问题进行探讨。所谓评分的客观性问题,即信度和效度问题,一般认为 LGD评定结果易受到主评委主观倾向、经验、态度、管理风格等因素的影响,也受到被试个性特征及行为风格的影响而产生较大偏差。效度研究结果不太一致,在 0.15- 0.85之间。为了对这一问题进行深入细致的分析,我们从某省省直公务员招聘中选取了有一定代表性的 7个单位,采用多种方法

从不同角度进行分析,力图对这一问题有一个全面的描述

二、结果分析

1. 评分信度检验 评定结果的一致性检验,我们分别采用了肯德尔和谐系数、评分差异分析二种方法。肯德尔和谐系数(简称 W 系数)又称评分者信度,其结果如表 1

表 1 LGD评分一致性 W 系数

单位	水利厅	林业厅	体委	农机局	劳动厅	体改委	外经委
被试数	24	27	15	12	15	16	18
W 系数	0.48	0.46	0.60	0.71	0.50	0.42	0.64

表 2 各个评委对同一组考生评分结果分析(劳动厅)

评委	平均分	标准差	全距	最小值	最大值	N
A	29.53	5.01	16.00	21	37	15
B	28.73	5.73	17.00	21	38	15
C	28.20	3.21	11.00	22	33	15
D	33.87	4.22	13.00	27	40	15
E	29.80	3.14	9.00	25	34	15
F	29.40	4.21	15.00	22	37	15
G	28.60	5.37	15.00	22	37	15
H	25.87	4.90	16.00	19	35	15
I	21.87	2.61	9.00	20	29	15

表 3 全体评委对同一考生评分结果分析(劳动厅)

考生号	平均分	标准差	全距	最小值	最大值	N
1	22.78	2.33	6.00	21	27	9
4	25.78	4.35	15.00	20	35	9
8	25.78	3.77	11.00	20	31	9
3	26.33	2.78	8.00	21	29	9
13	26.44	6.33	15.00	21	36	9
5	26.56	4.50	13.00	20	33	9
14	27.00	5.12	14.00	20	34	9
9	27.22	4.94	15.00	21	36	9
7	28.22	3.70	13.00	21	34	9
2	30.78	4.82	14.00	23	37	9
12	30.89	4.94	16.00	21	37	9
11	31.56	4.80	13.00	24	37	9
15	32.11	3.66	9.00	28	37	9
10	32.22	6.02	13.00	22	35	9
6	32.78	4.76	15.00	25	40	9

表 1中所有的 W 系数经检验均达到差异显著性水平 ($P < 0.01$)。最低的为 0.42,最高的达到了 0.71。由此可以看出, LGD 的评分信度是较好的。通过对各个评委评定分数的具体比较,我们发现在同一组内评委之间也还存在着一定的差异。为此,我们对各个评委对同一组考生评分结果和全体评委对同一考生评分结果进行了分析,结果见表 2和表 3,而且还使用方差分析和 Student-Newman-Keuls test 方法对各个单位进行了检验,其结果见表 4。

表 4 方差分析及 Student-Newman-Keuls test 检验结果

单位	全体考生成绩		方差分析		评委间差异
	M	SD	F	P	
水利厅	27.82	4.32	0.83	0.57	0
林业厅	24.61	5.00	4.77	0.00	8
体委	24.92	5.25	1.74	0.10	1
劳动厅	28.43	5.24	8.12	0.00	15
体改委	26.92	5.17	2.38	0.01	1
外经委	27.16	4.19	2.12	0.03	2
农机局	27.55	4.62	7.61	0.00	13

从表 4中全体考生成绩分布(平均分和标准差)可以看出,各个单位评分结果之间劳动厅和农机局两个单位中,却存在着个别评委分数(劳动厅为 D 评委,农机局为 F 评委)远离多数评委分数的情况,哪些变量影响了这种评委的评分结果有待进一步研究。由此可见,评委的选拔与培训至关重要。

2.效度检验 关于 LGD 的效度检验,还无一致的意见,最主要的困难在于难以找到一个较为满意的外在效标。本研究主要通过面试 LGD 与个体面试分数、命题演讲的分数的相关程度来描述它的效度。

表 5 LGD 效度分析表 (LGD 分数与个体面试和命题演讲相关系数,被试数见表 1)

单位	水利厅	林业厅	体委会	农机局	劳动厅	体改委	外经委
个体面试	0.67	0.80	0.81 [*]	0.84	0.71 [*]	0.62 [*]	0.62 [*]
命题演讲	0.46	0.79	0.79	0.85	0.81 [*]	0.43	0.42

(带* 号为 $p < 0.05$)

由表 5中可以看出, LGD 得分与个体面试相关程度是较高的,与命题演讲的相关在不同单位之间存在着差异,除体改委和外经委外其它都是较高的。水利厅考生 LGD 与个体面试总分之间的相关系数为 0.90。

三、结论与建议

根据以上对 LGD 方法的应用及应用结果的分析,我们可以得出以下结论:

1. 在统一评定标准方面,经过选拔和培训的评委在 LGD 中的评分信度是可靠的。小组内评分者

对评分标准的掌握基本是一致的。评分者之间存在着一定的差异,尤其是有个别评分者与多数评分者差异大,他们对标准掌握过严或过宽。造成这种情况的原因需要研究,故在评分人员的选拔上要把好关,并进行严格的培训。

2. LGD 的效度检验和实际录用部门反馈的意见都证明它是一种有效性的人才测评技术及人员招聘的科学方法。根据我们对 LGD 的研究和几年的实践经验,对 LGD 技术的运用提出以下建议:

(1) 准确界定测评的内容。LGD 可主要用来测评被试的仪表举止、口头表达能力、逻辑思维能力、

组织协调能力、说服能力、情绪的稳定性、反应敏捷性、适应环境能力等素质，以及自信、进取、负责等个性特点。但针对具体的对象或目的时，可以选择其中一部分作为主要的测评要素。测评要素不要选择太多，以免评委抓不住重点。

(2) 拟定合适的讨论题目。在 LGD 技术中，讨论题目是最为关键的。LGD 题目主要有自由开放式的辩论题、复杂情景的模拟题、与具体工作相关的操作演示题等。在拟定题目时，应考虑测评目的、性质及对象的特点，有以下几点应该注意：第一，题目内容应该大众化，即被试都熟悉的话题，避免偏僻或专业化，以使每个被试都有开口的机会。第二，讨论主题最好呈中性，即没有绝对的对或错，这样就容易形成辩论的形势，以便被试有机会更充分地显示自己的才华，尽量避免出现观点一边倒的现象。第三，讨论主题最好能给被试比较广阔的空间，让被试有自由发挥的余地。

(3) 应选择责任感强、能力水平高、有一定人事测评或管理经验的人担任评委。评委基本上都是临时组成，因此培训工作十分重要。在评委的培训中，采用讲座方式介绍人才测评的基本知识、LGD 设计的思路、评分要点及技术等，并通过现场观摩及模拟操作等方法来使评委掌握 LGD 的方法和技术是较为有效的方法。

(4) 适当控制小组的人数。考生人数以 5—7 人为宜，若人数过多，会使评委的观察点太分散，评定的准确性降低；若人数太少，则不易形成讨论的气氛，不利于被试发挥水平。在具体实施时，由于各个单位进入面试的人数不同，则可以适当调整，但每组人数最好不超过主考人数，且当人数增加时应适当增加讨论的时间。

(5) 保持适宜的客观物理环境。LGD 实施的现场应该洁净、明亮、轻松而不失考试氛围，考生以弧形方式就座以便于评委的观察及考生彼此间的相互观察（圆桌会议式为最佳方式但评委分散不利于

整个面试过程的组织）。

(6) 正确对待国外测评技术。国外已形成了较系统完善的人员测评技术及成熟的测评专家队伍，为我们提高人力资源管理的科学化提供了可供借鉴的条件，但引进时，决不能照搬照套。一定要根据自己的文化特点，吸收他人的理论模式，创造出适合自己的有效的测评内容和测评方法。据我所知，即便是香港同行，在大陆相关企业照用香港的测试手段，测试结果的效度也多次受到怀疑。因此，尽快建立适合中国实际的“人员测评资料库”和“测评专家组织”，并加强与国外的联系与交流，迫在眉睫，势在必行。

四、后续研究

该论文作为国家自然科学基金会资助项目的研究成果，有幸被亚洲管理研究会于 1998 年 12 月 28 日—30 日在香港召开的首届亚洲管理学术研究会选中。会议期间，此项研究引起同行专家的极大兴趣，并给我们提了一些指导性的建议。根据专家的建议和项目本身深入探讨的需要，我们准备做以下后续研究：

1. 经多项测验，评定后而录用的公务员已上岗两年多，各方面情况究竟如何？准备做追踪调查。
2. 这一整套人员测评、诊断系统，对传统人事管理的改革在理论上和实际操作上的应用价值研究。
3. 当事人和主管部门及用人单位，对这种选拔方法及上岗后的工作体会研究。
4. 整个系统在实施过程中的成功或失败的主客观原因分析研究。
5. 人员招聘的科学化与当事人工作绩效之间的关系研究。

(责任编辑 邹惠卿)