

《ChinaWize》

1

第 23 期

文件筐测验应用解密

北京华夏伟思管理咨询有限公司出品

北京华夏伟思管理咨询有限公司 版权所有

发行日期：2010 年 4 月 2 日

文件筐测验应用解密

——黄文艳 发表于《HR 经理人》

公文筐测验，顾名思义，就是通过把特定职位的管理人员（通常是目标岗位）日常工作中经常遇到的各类典型事务编辑加工，设计成若干种公文让被评价者处理，由此评价被评价者在将要面对的典型职业环境中获取有关资料、妥善处理各类信息、准确做出管理决策、有效进行协调和控制的工作能力。

在国外，公文筐测验是评价中、高层管理人员的重要工具，也是评价中心技术中应用的最多的一种情境模拟测试手段。在我国，公文筐测验也越来越广泛地被应用在领导干部和管理人员的选拔、评价中。

为什么要采用公文筐测验？公文筐测验适合评价哪类人员？适合评价哪些方面的能力素质？公文筐测验的开发程序如何？……这可能是很多读者的疑问，下面笔者将为读者解开公文筐测验的密码。

为什么要采用公文筐测验？

大多数企业的 HR 在招聘评价时，都会有一个心理地图，即我们通常说的评价内容和标准。面对不同岗位、不同层级的候选人，评价内容和参照点不同。或许面对较低层级人员的评价，我们不管是用面试，还是一般的心理测验，都可以较为轻松地解决。但当评价中高层管理人员时，他们在日常工作中面对大量复杂的经营管理问题，单纯的面谈、案例分析和个性测验，都不足以反映出其岗位要求的复杂性和重要性。而公文筐测验通过选择带有“高仿真度”的典型工作场景，让被评价者置身于接近真实的工作事务中，在有限时间内形成处理意见。这种“真枪实战”的管理游戏演练，综合评价了被评价者的管理能力，其优势也显而易见：

- v ◇评价内容和情景具有很强的针对性。公文筐测验汇总了多个经营管理问题的任务情景，且这些任务情景是被评价者在今后的工作中必须要面对的典型问题和场景，比单纯的情境面试、案例分析和角色扮演更加丰富，更具有逼真性。
- v ◇全方位、立体地勾画出被评价者的能力素质状况。多个文件组合，当某个能力指标的评价有异议时，可以参考其他文件进行佐证评价。
- v ◇公文筐测验所采用的文件取材于实际管理活动，是被评价者拟任职位需要处理的文件。层级比较高的被评价者比较容易接受这种测验形式和测验结果，特别是在晋升评价时。

公文筐测验适合评价哪些能力指标？

鉴于公文筐测验较高的开发和使用成本及其适合评价的指标特点，目前还是主要用于中高层管理人员的评价。由于公文筐测验可以将管理情境中可能遇到的各种典型问题抽取出来，以书面的形式让被评价者来处理，所以它可以考察被评价者多方面的管理能力，特别是计划能力、决策能力、分析和判断问题的能力、给下属布置工作并进行指导和监督的能力等。相对而言，人际沟通、团队合作等基础类、潜能类指标，不太适合采用公文筐测验的形式考察。

公文筐测验的测评指标归纳起来，可以分成以下两类：

1、与事有关的能力

公文筐测验的各种公文会涉及到组织中的各种事件，被评价者搜集和利用信息的能力（洞察力）首先会体现其中，另外有的事情是需要被评价者做出分析、综合、判断（分析判断能力），有的事情需要做出决策（决策能力），有的事情需要组织、计划、协调（计划能力、组织协调能力），有的还需要分派任务（授权能力），而且在纷繁复杂的事情中需要分清轻重缓急，这些能力都可以在处理公文中得到反映。同时由于与其它测评方法相比，此法提供给被评价者的测验材料和作答都是以书面形式实现的，所以还能有效地考察被评价者的文字与写作能力。

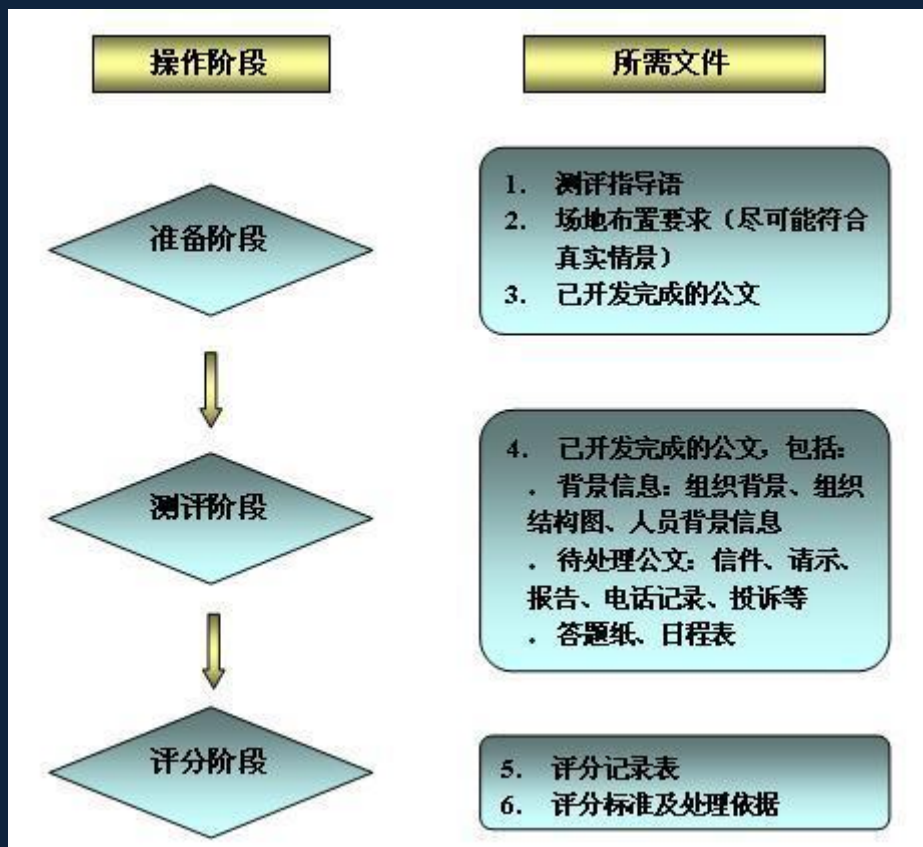
2、与人有关的能力

在公文中会提到各种各样的人物以及他们之间的关系，设计得很好的公文筐测验会把人物的特点勾勒得淋漓尽致。被评价者除了处理公文中的事情之外，还要对与文件有关的人非常敏感，而且很多情况下，事情处理得是否得当在很大程度上取决于是否能够正确理解人的意图、愿望、性格特点和人物之间的关系。因此，在公文筐测验中也能很好地考察被评价者与人打交道的能力。

另外，从能力素质指标的复杂程度来看，我们还可以将公文筐测验的评价指标划分成综合性管理指标和管理风格类指标。综合性管理指标指在复杂管理环境下，多个能力综合作用的结果，比如：组织计划、协调、决策、资源整合等综合管理素质。管理风格类指标主要指决策风格、行事风格、团队管理风格等。有人曾指出，即使你不知道如何评价公文处理结果，你也能从他的整体回答情况中可以看出他的风格和大致水平。

一个完整的公文筐测验是什么样子？

最简单意义上的理解，公文筐就是“一大堆待处理公文的累积”，而且，这些“待办事项或公文”是处于具体背景之中的（比如特定的组织背景或行业背景），可能是由各部门送来的报告、备忘录，上级下发的各种文件，与外部业务单位的信函等。作为评价者而言，要实施公文测验，还需要具备指导语（指导被评价者如何作答）、场地布置图（指导场地如何布置）；从评分的角度而言，还需具备评价标准和评分记录表等。接下来，笔者从公文筐的实际组织与实施的角度为读者展示完整的公文筐测验。



公文筐测验实施流程图

有些公文筐测验完全是各种待处理文件的组合，在测验实施上不讲究环境的仿真和模拟，即“文本模式的公文筐测验”，这种实现形式组织起来相对容易，适合大规模人员的同时测评。有的公文筐测验在实施上比较讲究对测评环境和情境的模拟，比如在环境布置上尽量与真实办公环境相似，而不是布置成考场的样子，这种方式也成为“理想模式的公文筐测验”，其组织成本要高一些，适合较少人数的同时测评。

如何开发一个理想的公文筐测验？

上面提到，公文筐测验中“文本模式”的测验是按照事先想要评价的指标设计的，这样设计的好处在于：具体评分的时候比较容易操作，哪个文件对应哪个指标比较清楚，且文件也确实可以考察出相应的能力素质。但可能存在的问题是：“公文”中的待处理事件不是候选人目标岗位上的典型事件，这些事件可能超出了目标岗位的职责范围，很多不该发生在他身上的事件却在“公文”中发生了，仿真性大大丧失。

与“文本模式”相对应的则是“理想模式”的测验。公文筐测验的初衷就在于尽量模拟真实的管理情景和问题，以提高对他们未来工作绩效和管理能力的预测准确度。因此，“理想模式”操作的关键在于：根据目标岗位管理人员的日常工作习惯、情景、面临的问题、经常接触的人和物来设计公文筐的结构。

通常而言，一个好的文件筐测验在设计时要遵循以下模式：



公文筐测验设计流程图

1. 确定测评指标

测评指标的确定主要取决于两个方面，一是通过工作分析或岗位胜任力特征来分析、澄清拟任岗位的要求。通常需要通过查阅有关职位说明，分析岗位的职责与任职要求，同时还要与任职者或其上级领导进行深入细致的访谈，以澄清拟任职位的关键任务指标和胜任力特征。如果需要访谈的任职者数量比较多，还可以采用问卷的方式进行调研。

除此之外，行为特点、企业内外环境、企业文化和测评目的的分析也是确定测评指标时需要考虑的重要内容，主要表现在以下几点：

◇企业所在行业的特点；企业内部和外部环境状况；企业文化和希望建立的新文化；

◇测评的目标：招聘、选拔、评价和培训需求确定等不同的测评目标对不同测评题目在整个测评中的权重有不同考虑；

◇管理职务设置的目的和工作职责，管理职务的工作性质与工作方式；管理者工作活动的内容、各项工作活动占全部工作和活动时间的比例、各项工作活动的执行权限和执行依据、工作活动结果的预期标准，管理者每一项工作活动的主导业务流程；

◇管理者的工作关系：管理者的直接上级和间接上级、直接下级和间接下级、管理者的同级、管理者的企业内部客户和企业外部客户；

◇管理者可调遣或协调的工作资源：包括人力资源、物力资源、财力资源和信息资源。

2. 搜集素材

文件素材不能凭空杜撰，必须从任职者的实际工作出发。可以请一批比较好的任职

者或者他们的直接上级进行交流研讨，运用关键事件访谈法，让他们回想自己在工作中处理过的印象比较深刻的各种事情，并要求他们写出来。为了得到任职者的配合，对关键事件的回忆通常从正面事件开始，因为大多数人比较容易谈论自己取得成功的事情，这样做能使他们很有信心，从而乐于去回忆。为了不至于使获得的事情太离谱，事先应该将测评要素及其内涵告诉参与交流研讨的人员，让他们围绕这些测评要素回忆。至于征集多少关键事件，要根据所编制文件的数量而定，一般按所需文件数量的两至三倍征集。

3. 编制文件

关键事件访谈法得到的大量素材需要进行大量的后期加工。因为完全真实的材料可能会过于偏重考察经验，从而忽视潜能的考察，据此选拔出来的人无疑是完全与招聘单位文化气氛相同的人，违背了引入外来人才、给单位输入新鲜血液的本来目的，同时这对非本单位外部应聘者也不公平。

在编制文件时，首先从关键事件访谈法得到的大量素材中剔出无效资料。访谈获得的资料必然有一些不符合要求的，当发现这些资料时不要急于删除，我们可以从另一个角度看该案例是否能反映其他测评要素。若能贡献于其他测评要素则予以保留，若根本反映不出相应的能力或测评要素，则该事件可直接淘汰掉。

其次，精细加工有效访谈资料。针对太抽象或不够完整的资料，要进行适当补充使其完整；针对包含多个事件的资料，要进行适当拆分使其思路清晰；针对描述繁琐的资料，要进一步精简加工使其简单明了。最后还需要对文字陈述进行加工，力图保证文件表述清楚，文句简明扼要。

总而言之，编制成型的文件应该具有以下三大特点：

◇典型性，文件内容涉及未来工作中最主要的活动，是对多种情况的归纳与概括；

◇主题突出，单个文件应该以一个主题为核心，尽量避免一个事件的多个方面都是重点；

◇难度适中，测验的目的在于区分能力不同的被试，因此应该尽量避免测验中的“天花板”效应和“地板”效应（使得大家的得分都很高或者都很低而不能区分），通常应该由易到难，形成梯度。

v 4. 确定评价标准

v 公文筐测验编制结束以后，还有一个非常关键的工作需要做，就是确定公文筐测验的评价标准。为了使评价标准具有针对性和实用性，在编制评价标准时需要收集所编制公文的各种处理结果和处理办法。一个比较有效的做法就是把编好的公文筐让相关在职人员做答。这些在职人员与将来应聘的被测者在岗位特征和岗位层级上具有相似性，因此在文件处理结果上也具有一定的相似性。收集公文处理办法时要把握两个原则，即答题的人数应在几十人以上，不能太少；答题时间可以稍微宽松，以保证答题者能有充分的时间处理完所有的文件。待各种处理结果收集完毕后，我们需要将结果进行汇总分类，列出表格。让有经验的高层管理人员或者主管对上述所有的答案用三级量表评定（好、中、差），并进一步确认题目测试的要素以及答案可能反映出来的被试的能力水平。在此基础上，对评价结果进行统计和整理，就可以得到各文件的可能答案表及评分标准。

v 5. 效度检验

验证测验效度是编制公文筐测验的最后一项工作。我们可以将公文筐测验施测于一批优秀的任职者和一批没有管理经验的一般人员。将两个团体的做答结果进行比较。假如两个团体的作答结果之间没有显著性的差异，或者一般人员的结果比优秀管理者的结果要好，则说明编制的公文筐测验区分效度不明显，需要进一步的修改。假如优秀管理者的结果明显地好于一般人员，则说明这份公文筐测验具有较好的效度。

【作者简介：黄文艳 北京华夏伟思管理咨询有限公司 高级咨询顾问】

执于成果

传递能力

厚德至善

博学致用