

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2015.05.030

欢迎按以下格式引用:陈才烈,刘修阳,陈涛,张铖. 高校学生干部选拔中的“LGD”模式探究[J]. 重庆大学学报:社会科学版,2015(5):209-214.

Citation Format: CHEN Cailie, LIU Xiuyang, CHEN Tao, ZHANG Cheng. LGD Selection Mode in campus selection of student cadre[J]. Journal of Chongqing University: Social Science Edition, 2015(5):209-214.

高校学生干部选拔中的 LGD 模式探究

陈才烈^{1a}, 刘修阳^{1a}, 陈涛^{1b}, 张铖²

(1. 重庆大学 a. 汽车工程学院; b. 光电工程学院, 重庆 400044; 2. 重庆师范大学, 重庆 401331)

摘要:随着时代的发展,传统的面试模式已不能满足多样性人才选拔的需要,“无领导小组讨论(LGD)”模式在面试中的应用越来越普及,融入了许多创新元素,逐渐发展成一个成熟的考察体系。在高校学生干部选拔工作中初露锋芒,同时也出现了一些与高校特点不相适应的问题,如小组划分、议题编选、评价标准、评估机制、人员分配等,需要结合学生工作的要求探究适宜的路径。

关键词:LGD 模式;学生干部;选拔

中图分类号:G645 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2015)05-0209-06

通过面试挑选相应的人才 是各企事业单位面临的普遍问题。“无领导小组讨论”(Leaderless Group Discussion, LGD)以其独有的特点受到广大企业欢迎,并走进高校。本文采用调查与研讨相结合的方法,研究 LGD 在高校学生干部选拔中的采用情况,讨论 LGD 在高校学生干部选拔中的特点,探究提高其作用的有效途径。

一、LGD 模式

LGD 是在目前的各类面试中常被采用的一种考察竞选者的方法,主要是通过情景模拟的形式对考生进行集体面试。通过在既定背景下围绕某一话题展开讨论。考生在依照考察方的规则组成临时工作小组,进行一定时间的讨论,检测考生的口头表达能力、辩论能力、说服能力、情绪处理能力、处理人际关系技巧等综合能力和素质,从而决定该考生是否达到拟任岗位的要求。LGD 模式引入高校学生干部的选拔,需要结合高校的实际情况,在一般性的企业模式基础之上加以调整。

高校通过 LGD 模式选拔学生干部,主要考察以下几方面的能力。第一,综合分析问题的能力。考察学生能否从宏观和全局上思考某一议题,同时是否在微观上注意到协调各个组成部分。第二,语言表达能力。主要考察学生面对不同的小组成员,以何种方式将自己的思想观点有逻辑地准确无误地表达出来,并能够理解其他成员的意思。第三,策划和组织协调能力。考察学生对活动计划、资源协调调配、执行中的矛盾冲突等因素的处理办法,维持团队与外界关系的能力及团队合作能力。第四,情绪控制能力。考察学生在面试过程中的情绪稳定性,约束自己言行的能力,抗压能力。

修回日期:2015-05-19

作者简介:陈才烈,男,重庆大足人,重庆大学汽车工程学院教师,主要从事教育管理研究。

通信作者:张铖,男(1978-),四川巴中人,硕士,重庆师范大学教师,主要从事体育社会学、学校体育学及教育管理研究, srzc@sohu.com。

高校中 LGD 开展形式,其 LGD 小组一般以 9~11 人为宜,时间大约 50 分钟。具体为:1 分钟宣读题目、讲解流程;20 分钟左右观点阐述(人均不超过 2 分钟);20 分钟自由讨论时间;5 分钟推荐代表总结发言;考官综合打分 4 分钟^[1]。小组成员围坐在一起,不指定小组负责人。考官作为旁听者不参与讨论。考务人员在宣读相关要求、程序、目标后,给出议题。各个竞选者有 3~5 分钟的准备时间,然后进行自由讨论和发言。考官在这个过程中最重要的工作是对小组解决问题的有效程度及所讨论的内容作出评价,仔细观察每位竞选者的表现,最终对每位竞选者进行综合评价。

考官组在对竞选者的考察中,一般依照竞聘岗位的工作特点进行评判,主要有以下几个参考标准:(1)是否有良好的分析判断和语言表达能力,是否有真诚、包容的品质;(2)是否思维敏捷,发言主动;(3)发言次数的多少与发言质量的高低;(4)能否倾听别人的意见,是否具有批驳他人观点的技巧;(5)是否具有全局意识,是否能够化解讨论中的紧张气氛,调动成员积极参与讨论。总之,考官主要从竞选者的讨论内容、组织讨论发言过程、讨论结果的效度等方面考察其综合能力,决定其是否胜任某一个干部岗位。

二、LGD 模式在高校应用的特点

LGD 模式在人才选拔方面呈现出诸多特点,尤其独特性,相比于其他传统的测评方法表现出更强的竞争力。

(一)多种能力的试金石

高校学生组织的日常工作繁杂,对优秀的学生干部提出了更高的能力要求,其中包括:学习能力、矛盾化解能力、人际交往能力、组织能力、团队管理能力、协调能力、创新能力、应变能力、合作能力、多任务处理能力、判断能力、演讲能力、排除障碍的能力。

与传统面试选拔相比,LGD 模式对候选人的能力考察有更科学的量化尺度。传统面试测评方法是面试官与候选人之间静态的“面对面”交流,其能够考察的能力范围相当狭小,仅限于沟通能力、应变能力、演讲能力等少数几个方面。应试者要想脱颖而出需展示其综合能力,LGD 则很好地解决了这一问题,因为小组讨论的过程便是学生综合能力展现的过程。它对能力的考察广泛科学,体现出很大的优越性。LGD 对考察的对应能力的分析见表 1。

表 1 LGD 考察对应能力分析

| 考察的能力 | 面试情景的能力反映 |
|---------------------|-----------------|
| 团队管理能力,组织能力,领导能力 | 轻松愉悦的讨论氛围 |
| 演讲能力 | 清楚地表达自己的想法 |
| 创新能力 | 有吸引人的新颖想法 |
| 矛盾化解能力,排除障碍的能力,沟通能力 | 讨论过程中出现问题能及时化解 |
| 学习能力,判断能力 | 了解组员的想法,做出正确的判断 |

(二)个人素质的试探器

个人素质的考察包括处事态度(自信、乐观、做事果断)、助人意识、尊重他人的意识、自我情绪控制、无功利心、坚强、守信、责任心强、自知等各个方面,它们是一个优秀学生干部应该具备的素质。

某学生个人能力很突出,大一时参加学生会组织的 LGD 面试。面试之初,该生率先出来组织,在讨论过程中各方面的能力得到很好的展现,考官老师对其印象很好。但在小组讨论的总结阶段,由于组员之间的意见不能达到统一,并且互不妥协,该生认为此举有违面试大忌,对其组员的表现很失望,并感到与他们同组是他的不幸。于是便坐在一旁不发表言论,并且口中不时吐出脏话。这一表现,致使老师在选择的过程中首先将他排除,理由只有一个:个人素质不过关。

经过对重庆高校的学生社团调查显示,有 60% 以上通过传统面试方法挑选组员的社团,在接纳与理解方面表现出很大的不足,时常出现组员互相抱怨的现象。分析其原因在于传统面试方法对自身素质的考察缺乏依据和科学性,而 LGD 的素质考察度就表现得更加全面。

(三)锻炼与选拔的双重突显

优秀的学生干部需要有较强的能力与素质,同时也需要有丰富的经验。LGD 贴近学生干部的日常工作,面试过程不仅是对人才选拔的过程,也是对日常工作能力的一种锻炼过程。表 2 是对重庆大学城高校的

新生所做的调查。

表 2 学生对 LGD 的看法

| 未参加“无领导小组讨论”的学生 | 参加过“无领导小组讨论”的学生 |
|--|--|
| 模式新颖,有趣; 对交际能力要求高; 有利于高校面试的多样性发展; 对领导能力有很高的要求; 易于大家参与。 | 在此过程中要大胆提出想法; 要把握时间,抓住机遇; 学会接纳,聆听; 处事态度要正确; 自我情绪要控制好; 考察范围广,精确度高。 |

通过上述结果不难看出,参与讨论的同学的看法更具工作针对性。通过研究分析表明,参与“无领导小组讨论”的学生能力得以体现,并获取了经验。同时参照“无领导小组评分表”对每一位学生的面试及其稍后组织会议的表现打分,第一次在面试中的得分是 B-,之后在会议主持中的得分是 B+。通过比较可以看出,LGD 兼具锻炼与选拔的双重特点。

(四)节时、对比与灵活的三重效果

对重庆各高校大一新生向学生会类组织的申请书投递情况进行初步统计显示,平均每人向学生会类组织投递约 1.1 份申请,招聘的面试工作量很大,相应地对面试工作的节时性和精度提出了更高要求。在传统的面试模式中,要对竞选者进行初步了解约需要 5~10 分钟,在这种静态的“单对单”考察模式中很难了解到他们各方面的能力和素质。若某一个 400 人的学院采用传统的面试模式,考官的工作量约为 35~70 个小时。多数雷同的重复问答会让考官疲于应付,面试的效率和可信度就可能大大降低,传统的方式难以充分给予应试者展现自我的空间和时间。

LGD 模式却能够克服这些弊端,给予竞选者相对充分的展示空间和时间,而考察者可在同一时间内完成对多个竞选者的考察,减轻了考官的工作量,为考官对竞选者的深入了解提供了更多的参考依据。另外,LGD 是一个团队的共同参与,不受限于古板的问答,对它的具体操作有很大的灵活性,可以融入许多创新的元素,使它发挥更大的作用,而且在竞选者之间的相互作用中,考官可以对竞选者的表现在同一时间进行横向及纵向比较,准确把握竞选者各自的特点,还能考察到传统模式难以考察到的团队意识。

(五)公平、公开、横向比较

传统的学生干部选拔模式,在程序上不透明、不公开、缺乏公信力。在选择途径上缺乏公平竞争性,很容易挫伤同学们的积极性和责任心。LGD 选拔方式以其“公平、公开、公正”的竞争特点,在选拔过程中给予了竞选者平等的机会。另外传统的学生干部选拔模式缺乏一定的刺探性,面试官与竞选者单独交流中,相互之间的作用面狭窄,竞选者容易掩饰自己的弱点,或遗漏自己的优点。研究表明,通常情况下,人只能关注到自己的 1~2 个方面,很难兼顾到多个方面,要很好地掩饰自己的多个方面几乎不能做到。在 LGD 选拔模式中,竞选者之间的相互作用面相当广泛,竞选者的关注力分散,竞选者不易掩饰自己的特点,因此 LGD 对竞选者的考察有很强的刺探性及全面性。

LGD 面试中,多名考官同时对多名学生进行集体测评,能够很直观地对所有成员进行横向比较。不但能够对学生的个性特点和素质进行考察,同时也提高了测评效率,在比较中对竞争同一岗位的学生作出评价。这种评价避免了因为题目、面试场景的不同所造成的失误,这是传统的一对一的面试所缺乏的。

三、LGD 应用于选拔学生干部的意义

学生干部是一支人数众多、素质较高的先进学生群体,他们在辅导员老师的指导下辅助开展思想政治教育工作,活跃于学生工作的大舞台。学生干部不仅是老师和同学之间相互联系的纽带,更是学校各业务部门密切联系广大学生的桥梁。他们在引导全体学生开展学习、工作等各项活动中充当先锋,在辅助老师对高校学生进行教学与管理方面有着重要的作用,承担着一定的责任,是学生实现“自我教育、自我管理、自我服务”的抓手。为此,选拔一支高素质、高水平的学生干部队伍是学工部门的重点工作。

第一,LGD 模式有利于选拔一支优秀的学生干部队伍。LGD 选拔最突出的是对实际学生工作的场景模拟,在情景模拟中考察学生对于实际问题的解决能力,让考生在动态情景中展现自己的能力素质,能够比较真实地获得学生的能力认证^[2]。可以选出优秀的学生担当适合的职务,组成一支高能力、高素质的管理团

队,使学校管理队伍更具领导魅力、号召力,在学校形成一种“跟我学,向我学”的气氛,引导全体学生向“四有”新人发展。

第二,LGD模式有利于创新学生干部的培训。传统的学生干部培训主要通过理论学习、学工领导座谈会、社会实践活动、述职报告等形式开展。这些形式都是以每一个人为中心进行的,不但耗费时间,也因为缺乏竞争而缺少活力。而通过LGD在小范围内可让学生有各展所长的空间,在正面竞争中提升自身素质,体现培训效果,是一种对传统学生干部培训的有益探索和补充。

第三,LGD模式选拔有利于学生干部队伍形成团结力和凝聚力。单个人的竞聘基本是学生的独角戏,LGD的却能在短时间内组成团队,使原本的竞争对手变成合作伙伴,避免了有些选拔中出现的学生不正当竞争现象。通过团队合作选拔出来的学生干部更容易有团队精神,能够确保持续高效地为同学服务,更好地协助老师做好管理工作,引领校园学习和生活环境的良性发展,带动全体学生综合素质的全面发展。

四、LGD在学生干部选拔中存在的问题

采用LGD的操作流程包括:准备阶段、实施阶段、分析处理阶段、选定阶段。针对这些流程中可能存在的操作层面的问题,需要进行探讨。

(一)关于考生划分讨论小组的问题

学生干部的竞聘者来自不同的年级和专业,需要综合考虑每个人的特点,最大程度地保证分组的公平性。比如在性别上,如果一个小组内男女比例失衡严重,就会导致性别上的压力,使考生不能自如表达;专业背景方面,人文类专业和理工科专业背景的学生也需要平衡。一般来说,人文类学生擅长表达,而理工类学生善于缜密的逻辑思维;在考场布局上,场景的布置也是影响竞聘效果的因素。

(二)编写测评试题需要考虑周全

LGD的讨论题目是影响竞聘者参与度与发挥程度的最重要因素,因此编写要求很高,需要遵循几个原则:一是讨论话题要有一定的争论空间;二是讨论的题目应为竞聘者所熟悉,不能太偏太怪;三是讨论内容不会引发竞聘者的抵制心理。参与讨论的都是学生,思想和价值观还处在成长阶段,对于议题的讨论难免有局限之处,因此对于测试题目的选取要结合高校学生工作的特点。

(三)评分标准大多是外部直接“拿来”

案例题目和评分标准的制定是准备阶段的难点,许多高校并不是自己编制案例题目和评分标准,而是直接借用那些LGD比较成功的案例题目和评分标准^[3]。LGD模式在企业选拔人才中应用最为广泛,很多评分标准都是根据企业发展的需要制定的,如果直接把这种标准移植到学生干部的选拔中,必然出现一些原则和侧重点上的冲突,难以获得应有的效果。企业的评分标准遵循的是商业逻辑,评分围绕着效益、竞争、业绩等要素。而高校遵从的是育人理念,对学生干部的选拔更加需要从奉献、服务、团结、社会层面来进行评定。

(四)高校的评估体制不完善

高校选拔学生干部虽然引进了LGD模式,但是却没有像企业一样制定完整的评估体制。一个流程完整的LGD面试,需要有专门的人员进行流程的安排和数据的统计,把这些情况反馈给考官供其做出决定^[4]。在这一过程中考官的个人意志起作用的几率比较小。高校由于机制上不完备,很多时候考官对结果的评估有较大的影响,而对于讨论过程中的数据统计也存有误差的情况。这些因素都需要高校在今后的机制建设中考量。只有完善的评估体制,才能使评估结果更加精准和有据可依。

(五)讨论小组成员之间的陌生度和组间差异难以保证

“角色理论”认为人的言行受其社会角色制约,相熟之人形成一定的角色关系不利于个体的表现。然而生活在共同的学校区域,相熟率很高,不排除有的学生已经与其他竞聘者、考官之间树立了较好的人际关系,而较高熟识度,有利于考生能力的展现。另外,小组间的差异性也是影响LGD成功的因素。人在不同群体中的表现往往与小组环境因素有关,一个说服力一般的人在一群说服力差的人群中也会显得说服力强。要克服这些情况,需要调动院系的辅导员老师参与到对学生的分组工作中去,因为他们对学生更加了解,能够更准确地给出参考意见。

五、对LGD在学生干部选拔中的建议

(一)根据“需要”确定选拔的侧重度以保证选拔的对应度

赋予评价指标相应的权重,有利于学生在对应岗位的高效发挥,让其各展所长,为更好地适应职务提供

了保障。表 3 是对高校学生会主要干部评选指标重要性排序。

表 3 各级能力指标排序

| A 级指标 | B 级指标 | C 级指标 |
|--------|--------|--------|
| 影响力 | 沟通能力 | 应变能力 |
| 思想政治过关 | 仪表举止 | 分析能力 |
| 组织协调能力 | 判断能力 | 说服辩论能力 |
| 排除障碍能力 | 团队合作能力 | 创新能力 |
| 倾听意识 | 矛盾化解能力 | 学习能力 |

从表 3 的能力指标级别划分可以看出对学生干部的要求体现出学校的特点,这和企业的能力指标有很大区别。因此在选拔之前,需明确学校需要什么样的学生干部,这样才会有针对性地设置议题,以此保证能够选拔到与岗位相符的学生干部。例如:辅导员助理岗通常需要善于处理人际关系、良好的情绪稳定性和执行力较强的学生;如果选拔学生会的外联部部长,则沟通表达能力、抗压能力将成为考察的关键指标,相比之下,情绪的稳定性指标的重要程度降低。

(二)评价标准尽量细化

对评价标准准确细化和明确化,保证竞聘有据可依,可以减小因各种因素导致的评价误差。表 4 是对学生干部考察中主要的两项能力所做的比较详细的细化示例。

表 4 评价标准评分表(部分)

| 评价指标 | 权重 | 细化评分标准 | 被测者得分 |
|--------|-----|------------------------------|-------|
| 团结合作能力 | 6% | 1. 个体独立,固执己见缺乏合作意识(1~3分) | |
| | | 2. 在多人合作的工作中能较好地与人合作(3~5分) | |
| | | 3. 自愿参与,愿与他人合作,支持团队决定(5~8分) | |
| | | 4. 主动与人合作,善解人意,推动团队合作(8~10分) | |
| 成熟度 | 10% | 1. 自信、老练、得体大方、精力充沛(7~10分) | |
| | | 2. 言行举止淡定大方,但表现不突出(4~6分) | |
| | | 3. 有不雅言语举止,拘谨,精神不振(1~3分) | |
| | | 4. 讨论过程中表现自然,处变不惊(7~10分) | |
| | | 5. 整体表现比较自然,偶尔出现紧张(4~6分) | |
| | | 6. 紧张焦虑,语无伦次(1~3分) | |

类似于这类精细和明晰的标准,有利于给考官提供更为详实的参考度,避免了因为具体细节不明确,考官的个人意志介入等造成评估结果不公正等现象。

(三)避免讨论中的不平等因素

在面试过程中,应当尽量减少小组讨论中的不平等因素,保障学生平等发挥,体现公平、公正的特点。一般在面试过程中可能存在的平等因素有以下几点:(1)讨论场地的布置。尽量采用标准化的面试场所,包括考官、考生、工作人员的位置安排^[5]。如在实施过程中采用方形桌,处于角落的选手就会有一种位置弱势,难以得到平等的关注度,进行圆形围坐或采用圆形桌就可以避免这种问题。(2)考官或者现场工作人员有意或者无意的干预。由于学生和教师之间的熟识度,在对议题的理解、时间的把握上,可能存在暗示的情况会影响竞聘者的分析和判断。(3)考生自身形象的因素。在无领导小组讨论中,竞聘者的能力是第一位的,但是很多面试中,竞聘者的个人外在形象往往能影响结果。比如身高、相貌、着装等,都会影响到对考生数据的记录。(4)考官的评判水平制约。高校的考官都是来自各学院、校内行政单位老师和学生干部,他们拥有丰富的学生工作经验。但是,在新型的 LGD 模式中,更需要考官具有专业素养和技能。而高校在这方面的培训相对较少,一定程度上影响了考官对学生的评估。

(四)建立学生干部选拔信息平台

为了更好地掌握 LGD 选拔模式在高校学生干部选拔中的应用,建立信息交流平台十分重要。师生可以通过信息平台及时对干部选拔的实施应用进行探讨交流,推动 LGD 与其他方法综合应用,让其发挥更大的作用。

高校学生干部的选拔是一个长期、持续的工作,尤其是引入 LGD 模式之后,对学生干部的考察很多都需要通过数据彰显。这些信息的存储和分析对于高校人才选拔有着重要的参考价值。

参考文献:

- [1] 褚超孚. 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[J]. 技术经济, 2005(2): 120 - 123.
- [2] 罗斌. 高等教育无领导小组讨论适用范围举要[J]. 三峡大学学报:人文社会科学版, 2005(5): 113 - 116.
- [3] 张凤娟, 黄昱方. 走出 LGD 操作误区[J]. 中国人力资源开发, 2009(4): 41 - 44.
- [4] 刘莹. 无领导小组讨论在校园招聘中的问题与对策[J]. 人才资源开发, 2014(12): 78 - 79.
- [5] 黄晓娟. 校园招聘中的无领导小组讨论的有效运用探讨[J]. 现代商贸工业, 2010(15): 167 - 169.

LGD selection Mode in campus selection of student cadre

CHEN Cailie^{1a}, LIU Xiuyuang^{1a}, CHEN Tao^{1b}, ZHANG Cheng²

(1. a. School of Automotive Engineering, b. School of Opto-Electronic Engineering, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China;
2. Chongqing Normal University, Chongqing 401331, P. R. China)

Abstract: Along with the development of the era, the traditional pattern of interviews can not meet the needs of diversity in selecting talents, “leaderless group discussion” model in the application of the interview is more and more popular, with many innovative elements, gradually developed into a mature system of inspection. Emerged in the college student cadre selection, at the same time also appeared some questions does not adapt with the characteristics of colleges and universities, including group division, issues edited, evaluation standard, evaluation mechanism, the personnel allocation, needs to be combined with the requirements of the student work to explore the appropriate path.

Key words: LGD; student leader; selection

(责任编辑 胡志平)