



第五章 评价中心技术

目录

CONTENTS

01

概述

02

主要形式

03

设计与应用

第一节 概述

历史探讨

01

基本概念

02

主要特点

03

第一节 概述

一、历史探讨

- 评价中心被认为是现代人员素质测评的一种新方法，起源于德国心理学家1929年建立的一套用于挑选军官的在当时非常先进的多项评价程序。其中一项是对领导才能的测评，测评的方法是让被测试者指挥一组士兵，他必须完成一些任务或者向士兵们解释一个问题，在此基础上评价员对士兵的面部表情、讲话形式和笔迹进行观察。
- 评价中心在我国的历史可以追溯到公元前21世纪尧对舜的德才考察。当时尧对舜进行了六次情境模拟测评：一是尧把自己的两个女儿嫁给舜为妻，通过舜对待妻子的态度来考察其德行。结果舜对两位妻子体贴备至，施以礼遇，而且使她们“不敢以贵骄事舜亲戚，甚有妇道”，故“尧善之”。二是让九位男子与舜相处，以观察舜如何对待他人。结果舜“内行弥谨”，而九人皆受舜德行的感染从而很尊敬他。三是使舜“慎和五典”，管理阴阳、术数、天文、历法、官员，舜管理有方，“五典能从”。四是让舜察举和管理有才德者为百官，结果“百官时序”。五是让舜铲除当时的四大劣迹昭著者，舜做到了，远近诸侯闻风而敬舜。六是让舜入山林川泽，经受暴风雷雨，“舜行不迷”。以上六种情境模拟测评历时三年，最后尧认为舜德才兼备，可以承担帝王重任。舜后来果真像尧一样有德行才干，功绩突出。

第一节 概述

一、历史探讨

- 《史记·孙子吴起列传》记载了吴王以情境模拟考察孙氏带兵打仗本领的事例。唐代武举中的外场考试，更加充分地表现了军事才能模拟测评的形式。例如，马枪情境测试的设计形式是，制作四个木偶，各擎一块边长2.5寸的方板，四个木偶交互放在两道平行的土墙上。考生策马进入两墙之间，运枪左右刺，板落而木偶不倒为刺中。刺中三板或四板，为上等；刺中两板，为二等；刺中一板或全没刺中，为三等。
- 现代的汽车司机执照考试，也是一种对汽车驾驶能力的情境模拟测评。情境模拟测评在现代公务员招聘录用中起着越来越重要的作用。
- 评价中心的起源在国内外有所不同。从我国古代与现代的情况来看，主要是以此代替或简化实践考查的形式，测评被测试者的实际工作能力。但是更直接的原因则是源于对管理能力的测评。

第一节 概述

二、基本概念

□ 以下是对现代评价中心的形式描述：

有12个被测试者（提升候选人）和6个主试人。主试人事先已接受过专门的培训，被测试者也知道测评的基本程序。他们得到进行评价中心测评的通知后的第三天，评价中心开始测评。测评时12个被测试者分成两个组，6个人一组。在其中一组进行小组问题讨论的同时，另外一组中的每个被测试者则单独地进行个案分析，并要求准备一份书面分析报告。然后要求每个被测试者与一个有问题的职员面谈，提出一个可行的解决方案，处理一大堆案头文件。

对于每个被测试者的上述表现行为，6个主试人一边观察一边记录，每个活动完结之后都要写出一份总结报告。每个被测试者至少由3名主试人观察，观察结束后，主试人要花费两天的时间交流讨论各自的观察情况并对被测试者的管理潜能作出评价。针对每个被测试者进行讨论后，所有主试人一起依据评价标准把所观察到的行为归结表述在对应的标准之下，然后对每个被测试者依据评价标准及其相应的行为表现作出五级评分，所有这些内容都集中在一个表格内。主试人之间一旦存在分歧，则要进行讨论直到大家意见一致（有的以平均分作为统一意见）。最后把评价结果通知被测试者与单位负责人。

二、基本概念

1

评价中心的定义

评价中心是一种程序而不是一种具体的方法，在这种程序中，主试人针对特定的目的与标准，采用多种评价技术评价被测试者的各种能力。

2

评价中心法的具体定义

评价中心是以测评管理素质为中心的标准化的一组评价活动。它是一种测评的方式，不是一个单位，也不是一个地方。在这种活动中，包含着多个主试人采取多种测评方法对素质测评的努力，所有这些努力与活动都围绕着一个中心，这就是管理素质的测评。

- 评价中心既源于情境模拟，但又不同于情境模拟。
- 评价中心是多种不同的评价方法相互结合在一起，包括几种不同的测评方式，如测验、情境模拟测评、面试等。其中的情境模拟测评可能不止一个。评价结果是在多个主试人进行系统观察的基础上综合得到的。
- 有的人认为，心理测验过于抽象，是对一些品质的测评，测评结果与实际行为并不那么一致。面试依据的主要是主试人的直觉判断，也是把测评结果建立在一些似乎与工作绩效毫无联系的信息基础上的。观察评定，虽然是建立在对实际工作行为评定的基础上的，但整个测评过程缺乏科学性与系统性，不但无法评定隐蔽的行为，而且显现出来的行为因为每个人评定的主观随意性也往往导致评定结果的不一致。因此有必要创立一种有别于上述各种方法又在某一方面优于它们的评价方法。

第一节 概述

三、主要特点

- (一) 综合性
- (二) 动态性
- (三) 标准化
- (四) 整体互动性
- (五) 全面性
- (六) 以预测为主要目的
- (七) 形象逼真
- (八) 行为性

第一节 概述

三、主要特点

□ 评价中心最主要的特点之一就是它的**情境模拟性**。它是通过多种情境模拟测评形式观察被测试者特定行为的方法。这些情景模拟测评包括写市场问题分析报告、发表口头演说、处理一些信件与公文、处理某个用户产品质量投诉问题等。情境模拟测评还可以让几个被测试者共同讨论组织生产问题或销售策略问题。正是这些情境模拟给主试人提供了观察被测试者如何与他人相处、如何分析问题和解决问题的复杂行为的机会。除此之外，评价中心还有以下几个突出特点。

□ （一）综合性

■ 与其他素质测评方法相比，评价中心最突出的特点之一是它对其他多种测评技术与手段的综合兼并。如对于问卷、量表、测验、投射、面试、小组讨论、公文处理、角色扮演等测评技术，它往往择其中多种综合实施而不是只选择其中一种，从而取各种测评技术之长补它们独立使用之短。被测试者在这些测评形式中行为反应的多样性与广泛性使评价中心测评的效度与信度大大提高。有关研究表明，其预测效度系数时常在0.60以上。

第一节 概述

三、主要特点

□ （二）动态性

- 评价中心的第二个显著特点是它表现形式的运动变化性。与问卷测验、观察评定、面试投射相比，评价中心中被测试者处于最兴奋状态。评价中心通过一系列的活动、安排、环境布置与压力刺激来激发被测试者的潜在素质，使其得到充分的表现，使主试人对其有一个真实、全面的把握，真正体现了在运动中测评素质的特点。事物只有在运动中才能显露其特点与本质，被测试者只有在活动中才能充分表现其内在素质。
- 动态性的另一表现是，评价中心的操作不像其他测评方法那样要求有一个统一的规定，它操作的具体内容、时间与程序可以灵活变动，没有固定的模式。

第一节 概述

三、主要特点

□ （三）标准化

- 与行为观察、面试相比，评价中心更具有标准化的特点。评价中心虽然活动频繁，形式多样，时间持续从几个小时到1周不等，但每个活动都是按统一的测评需要设计的。一般来说，测评的内容不是随意而定的，而是通过工作分析来确定的。整个测评活动安排，所有的主试人与被测试者的活动，都是以工作分析所确定的素质为考察目标进行的。
- 这种标准化的特点还体现在对被测试者刺激与反应条件的同一性上。在评价中心的活动中，每个被测试者都处于竞争机会均等的情境中，并可以获得同等表现自身素质的条件，在练习指导、期限、主试人与被测试者（候选人）的沟通交流等方面都是同一的。当然，这种标准化的程度介于心理测验与实际观察评定之间。
- 此外，每个主试人都要接受统一的培训，以保证操作过程的一致性。

第一节 概述

三、主要特点

□ （四）整体互动性

- 与其他测评形式相比，评价中心的测评体现了整体互动的特点。主试人对被测试者的测评，大多数是置于群体互动之中进行的比较性的整体测评。对于每项素质的测评，不是进行抽象的分析，而是将对象置于动态的观察之中，联系活生生的行为举动作出评定。人的素质测评非常复杂，要想对其作出准确、真实的测评，只有静止、分解与孤立的分析往往难以达到这一要求，常常需要在相互比较的实际活动中作整体测评。

第一节 概述

三、主要特点

□ （五）全面性

- 与其他测评方式相比，评价中心的第五个特点是它的全面性。
- 它既不是个别人评定说了算，也不像面试那样仅仅以谈话方式进行，而是综合多种测评活动由多个主试人共同测评。测评方式上突破了前述各种形式的限制，测评内容涉及监督、管理与决策各个方面的技能，一方面给测评双方提供了多种表现或观察的机会，另一方面又增强了测评的公正性与客观性。就被测试者来说，在测评活动 A 中行为失控可在测评活动 B 中弥补，在 C 活动中可侥幸过关，在 D 活动中就不一定了。就主试人来说，不是一个人一言堂，而是由直接主管与测评专家多方组成，人员比例介于1:1至3:1之间；个别人的主观偏向可以通过其他主试人的整体平衡来控制；主试人的多向结构也保证了观察范围的广阔性。

第一节 概述

三、主要特点

□ （六）以预测为主要目的

- 评价中心主要是对管理人员进行管理能力考察与绩效预测，因此它的测评内容主要是管理人员的管理素质与潜能。被测试者一般限于管理人员，规模较小，每次的人数为6~12人，测评的目的主要是选拔主管人员。评价中心目前应用范围日益扩大，已被人们用于能力培训与开发、职业能力测评、职业规划以及人力资源研究等领域。

第一节 概述

三、主要特点

□ （七）形象逼真

- 与心理测验、观察评定以及面试相比，评价中心的另一个显著特点是形象逼真，如管理游戏。
- 评价中心的每一个情境测试，都是从许多实际工作样本中挑选出来的典型，经过测评技术的处理，使许多与测评无关的因素得到了有效的控制。经过组合加工，还可以把分属于不同工作的活动综合联结在一起，既提高了测评的准确性又扩大了测评的内容与范围，可以在同一种情境模拟中测评多种管理素质。
- 由于评价中心的试题与实际工作的高度相似性，使得它所测评的素质往往是分析和处理具体工作的实际知识、技能与品德素质，使评价中心具有较高的效度；由于评价中心活动的形象性与逼真性，使得整个测评过程生动活泼，不像笔试那样死板，能引起被测试者更大的兴趣，发挥潜能；由于被测试者“作答”的过程就是完成任务的过程，也是充分表现实际素质的过程，整个测评显得形象直观。

第一节 概述

三、主要特点

□（八）行为性

- 与笔试相比，评价中心还有一个显著的特点，即行为性。测评中要求被测试者表现的是行为，主试人观察评定的也是行为。这种行为与笔试中书写的行为显然不同：一是它的复杂性，它不是机械地书写与语言上的诠释，而是多种素质的综合体现；二是它的直观性，可以直接看到被测试者的行为表现；三是它的生动性，不像书面答卷抽象静止、枯燥无味。

第二节 主要形式

□ 评价中心是以评价管理者素质为中心的测评活动，其表现形式是多种多样的。从测评的主要方式来看，有投射测验、面谈、情境模拟、能力测验等；但从评价中心活动的内容来看，主要有公文处理、无领导小组讨论、管理游戏、有领导小组讨论、演讲、案例分析、事实判断等形式（见表1）。

表1 各种评价中心形式使用频率

复杂程度	评价中心形式名称	实际运用频率 (%)
更复杂 ↑ ↓ 更简单	管理游戏	25
	公文处理	81
	角色扮演	没有调查
	有领导小组讨论	44
	无领导小组讨论	59
	演说	46
	案例分析	73
	事实判断	38
	面谈	47

第二节 主要形式

一、公文处理 (in-basket)

- (一) 背景模拟
- (二) 公文类别处理模拟
- (三) 处理过程模拟

二、小组讨论 (group discussion)

三、管理游戏 (management games)

四、角色扮演 (individual presentations)

五、其他形式

- (一) 面谈模拟
- (二) 事实判断
- (三) 书面案例分析

第二节 主要形式

一、公文处理 (in-basket)

- 公文处理是评价中心中用得最多的一种测评形式，从表1可以看出其使用频率高达81%，也是被认为最有效的一种形式。在这种测评活动中，被测试者假定为接替或顶替某个管理人员的工作，在其办公室的桌上堆积着一大堆亟待处理的文件，包括信函、电话记录、电报 报告和备忘录，它们分别来自上级和下级、组织内部和组织 外部的各种典型问题和指示、日常琐事和重要事件。所有这些信函、记录与急件都要求在 2~3 小时内完成 (美国电话电报公司要求 3 小时内处理25件公文)。处理完后还要求被测试者填写行为理由问卷，说明自己为什么这样处理。对于不清楚的地方或想深入了解被测试者，主试人还可与被测试者交谈，以澄清模糊之处。然后主试人把有关行为逐一分类，再予评分。
- 通过以上一系列测评活动，主试人观察被测试者对文件的处理是否有轻重缓急之分；是有条不紊地处理并适当地请示上级或授权下属，还是拘泥于细节，杂乱无章地处理。由此测评被测试者的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能力和对于工作环境的理解与敏感程度。
- 公文处理的形式，按其具体内容，又可以分为三种形式。

一、公文处理 (in-basket)

□ (一) 背景模拟

- 背景模拟是在正式开始前便告诉被测试者所处的工作环境，组织所处的地位，所要扮演的角色，上级主管领导的方式、行为风格，情境中各种角色人物的相互需求等信息，用以测评被测试者的准备与反应的恰当性。

□ (二) 公文类别处理模拟

- 在公文类别处理模拟形式中，所要处理的文件有三类：第一类是已有正确结论，并已经处理完毕归档的材料，因为这类文件已有结论，容易对被测试者处理的有效性作出判断；第二类是处理条件已具备，要求被测试者在综合分析基础上进行决策；第三类是尚缺少某些条件和信息，看被测试者是否善于提出问题和获得进一步信息。

一、公文处理 (in-basket)

□ (三) 处理过程模拟

- 处理过程模拟要求被测试者以某一领导角色的身份参与公文处理活动，并尽量使自己的行为符合角色规范。当被测试者在规定时间内读完背景材料后，主试人即宣布测评活动开始，并告诉被测试者递交处理报告的时间，递交报告后即进行讨论。主试人可参与讨论或引导讨论。讨论中被测试者可自由发表观点，并为自己的决策辩护。在讨论中不仅要得出答案，而且主试人要让被测试者预测自己的想法可能带来的后果，并自我纠正自己的错误观点和决策，以激发其潜在的智能。
- 公文处理与评价中心其他形式相比，便于操作、效度较高，因为测评情境与实际工作情境几乎一致。而且主试人观察之后还要对被测试者进行访谈，了解被测试者所选工作方式的原因，并澄清一些问题。有人曾观察过51个人的工作实绩，发现与其公文处理的成绩高度相关。
- 研究同时发现，公文处理的信度也相当高，对于被测试者处理方式优劣的评价不是个人说了算，而是由几位主试人共同讨论决定。测评中每个被测试者所处的条件也是相同的，因此这有助于提高公文处理的信度。布雷与格兰特研究发现，两个主试人对于同一个被测试者公文处理案卷及其解释的评价，相关系数高达0.9

二、小组讨论 (group discussion)

- 小组讨论中典型的形式是无角色小组讨论，由表1可以看出它的使用频率为59%，也是评价中心常用的一种形式。这种形式把被测试者划分为不同的小组，每组4~8人不等，不指定负责人，大家地位平等，要求就某些争议性大的问题，如额外补助金的分配、任务分担、干部提拔等问题进行讨论，最后要求每个小组形成一致意见，并以书面形式汇报。每个组员都应在上面签字，以表明自己同意所作的汇报。
- 主试人一般坐在讨论室隔壁的暗室中通过玻璃洞或电视屏幕观察整个讨论情形，通过扩音器倾听组员们的讨论内容（当然也可以用录像机、录音机录制），看谁善于驾驭会议，善于集中正确意见并说服他人达到一致决议。为了增加情境压力，主试人还可以每隔一定时间给讨论小组发布一些有关议题中的各种变化信息，迫使其不断改变方案并引起小组争议。当情境压力增加到一定程度时，有的被测试者就会显得焦躁不安，甚至发脾气，而有的则显得沉着灵活，处置自如，这样就能把每个人的内在相关素质暴露无遗。
- 在这种形式中主试人评分的依据标准是：发言次数的多少；是否善于提出新的见解和方案，敢于发表不同意见，支持或肯定别人的意见，坚持自己的正确意见；是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解争议问题，创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；能否倾听他人意见，是否尊重他人，是否侵犯他人发言权。还要看语言表达能力如何，分析问题、概括或总结不同意见的能力如何，发言的主动性、反应的灵敏性如何等。

二、小组讨论 (group discussion)

角色指定形式

1

代表是有领导小组讨论：在有领导小组讨论中，主试人指定一个被测试者作为小组中的领导，然后给小组一个任务或一个问题。被指定的领导可以对其他人进行中层领导职位的分派。这种形式与实际情形较为接近，能够测评领导者的各种管理技能。但是时间花费上要比无领导小组多得多，因为在有领导小组讨论中，应该给每个被测试者一次做领导的机会。

角色自由讨论形式

2

代表是无领导小组讨论：无领导小组讨论对于管理者集体领导技能的评价非常有效，尤其是适用于测评分析问题、解决问题以及决策等具体的领导者素质。然而事实表明，无领导小组讨论也有不足之处。例如，组与组之间由于人员素质不同、气氛不同，有时难以比较。此外，无领导小组讨论与实际情况不符，实际中都是有领导的小组讨论。因此无领导小组讨论的效度和信度没有保证。

□ 无论是有领导小组讨论还是无领导小组讨论，通常都要看被测试者是否善于理解与领会领导的意图。任何一种小组讨论，通过分析不难发现以下几点情况。

1. 第一，当小组成员在地位、经历上迥然相异或在成员间有拘束的场合，小组讨论可能不会成功，因可见的技巧太低，或表露出来的能力是众所共有的。
2. 第二，小组讨论和日后的工作任务无多大关系时会降低效率。
3. 第三，无领导小组讨论主要测评了个人突出的程度、小组目标达成的程度和社交能力，以及进入领导角色的速度；而有领导小组讨论则主要是测评被测试者的固执性、独立性、理解领导意图的能力等。
4. 第四，有人认为小组讨论缺乏代表性。在讨论中所测评的仅是当时情况下自然的领导行为反应，而非伴随某职位特定的领导技能。
5. 第五，小组与小组之间缺乏可比性。小组是多变的，有些小组竞争性很强，而有些则富有合作精神。显然在这样两种小组讨论中，所需要表现的领导技巧是不同的。

三、管理游戏 (management games)

- 管理游戏也是评价中心常用的方法之一。在这种活动中，小组成员各被分配一定的任务，必须合作才能较好地完成，如购买、供应、装配或搬运等。有时引入一些竞争因素，如三四个小组同时进行销售或市场占领，以分出优劣。有些管理游戏中包括 劳动力组织与划分动态环境相互作用，以及更为复杂的决策过程。通过被测试者在完成任务的过程中所表现的行为来测评被测试者的素质，有时还伴以小组讨论。

- **案例一：小溪任务**
 - 给一组被测试者一个滑轮及铁管、木板、绳索，要求他们把一根粗大的圆木和一块较大的岩石移到小溪的另一边。这个任务只有通过被测试者的努力协作才能完成。主试人可以在客观的环境下有效地观察被测试者的领导特征、能力特征、智慧特征和社会关系特征等。

- **案例二：键盘销售**
 - 六个被测试者一组扮演小型企业的管理委员会，他们经营计算机产品所用的键盘支架的买卖业务。对于给定的具有不同利润的键盘，每个小组成员要就投资、购买、股票控制及销售问题发表意见。主试人通过对被测试者行为表现的观察，关注小组讨论中自然形成的领导人以及其他成员的组织能力、财政敏锐性、思维的敏捷性及压力条件下的工作情况。注意，当红利产生后则出现了如何分配利润的问题。

三、管理游戏 (management games)

- 管理游戏是一种以完成某项 “实际工作任务” 为基础的标准化模拟活动，通过观察来测评被测试者实际的管理能力。

- 管理游戏的优点如下：
 1. 能够突破实际工作情境时间与空间的限制。许多行为在实际工作中也许要几个月甚至几年才会发生一次，在这里几小时内就可以发生。
 2. 具有趣味性。由于它的模拟内容真实感强，富有竞争性，又能使参与者马上获得客观的反馈信息，故能引起被测试者浓厚的兴趣。
 3. 具有认知社会关系的功能。它能帮助被测试者对错综复杂的组织内部各单位之间的相互关系有一个更加深刻的了解。

- 管理游戏本身也存在以下缺点：
 1. 被测试者专心于战胜对方从而会忽略对所应掌握的一些管理原理的学习。
 2. 压抑了被测试者的开创性。因为富有开创精神的经理，容易在游戏中遭受经济上的惩罚或亏本。
 3. 操作不便，难以观察。在管理游戏活动中，被测试者因为完成任务需要来回走动，这就使观察难以进行。假若主试人需要观察几个被测试者的行为，问题就更为复杂了，因为很可能某个被测试者在房子的这一头，而另一个被测试者却在房子的那一头。
 4. 花费时间长。要组织好一次管理游戏，通常需要花费很长的时间准备与实施。

四、角色扮演 (individual presentations)

- 角色扮演是主要用来测评人际关系处理能力的情境模拟活动。在这种活动中，主试人设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被测试者扮演某一角色并进入角色情境中去处理各种问题和矛盾。主试人通过对被测试者在不同角色情境中表现出来的行为进行观察和记录，测评其素质潜能。

四、角色扮演 (individual presentations)

□ 案例

- 指导语：你将与其他两个人共同合作，而且你们三个角色的行为是相互影响的。请快速阅读关于你所扮演角色的描述（脚本），然后认真考虑你怎样去扮演那个角色。进入角色前，请不要和其他两个被测试者讨论即席表演的事情。请运用想象使表演持续10分钟。

□ 图书直销员（角色一）：

- 你是个大三的学生，你想多赚点钱养活自己，一直不让家里寄钱。这个月内你要尽可能多地卖出手头的图书，否则你将发生经济危机。你刚在党委办公室推销。党委办公室主任任凭你怎样介绍书的内容，他都不肯买。现在你恰好走进了人力资源部。

□ 人力资源部主管（角色二）：

- 你是人力资源部的主管，刚才你已注意到一位年轻人似乎正在隔壁的党委办公室推销书，你现在正急于拟定一个人力资源考核计划，需要参考有关资料。你想买一些参考资料，但又怕上当受骗，你知道党委办公室主任走过来的目的。你一直忌讳别人觉得你没有主见。

□ 党委办公室主任（角色三）：

- 你认为推销书的大学生不安心读书，想利用推销书的办法多赚一点钱，以使自己的生活过得好一点。推销书的人总是想说服别人买他的书，而根本不考虑买书人的意愿与实际用途。因此你对大学生的推销行为感到恼火。你现在注意到这位大学生走进了人力资源部的办公室，你意识到这位大学生马上会利用你的同事想买书的心理。你决定去人力资源部阻挠那个推销员，但你又意识到你的行为过于明显会使人力资源部主管不高兴，认为你的好意是多余的。

四、角色扮演 (individual presentations)

□ 角色扮演要点参考 (仅供评分人参考):

□ 角色一应把握的要点:

1. 避免党委办公室情形的再度发生, 注意强求意识不要太浓;
2. 对人力资源部主管尽量诚恳有礼貌;
3. 防止党委办公室主任的不良干扰 (党委办公室主任一旦过来, 即解释说, 该书对党委办公室的人可能有点不适合, 但对人力资源部人员则不然)。

□ 角色二应把握的要点:

1. 应尽量检查、鉴别书的内容与适应性;
2. 尽量在党委办公室主任说话劝阻前作出决定;
3. 党委办公室主任一旦开口, 你又想买则应表明你的观点, 说该书不适合党委办公室是正确的, 但对你还是有用的。

□ 角色三应把握的要点:

1. 装着不是故意来捣乱为难大学生的;
2. 委婉表明你的意见;
3. 注意不要惹恼大学生与人力资源部主管;

四、角色扮演 (individual presentations)

- 主试人对扮演各种角色的评价应事先设计好表格。一般评价的内容分为四个部分：
 1. 一是角色的把握性。被测试者是否能迅速地判断形势并进入角色情境，按照角色规范的要求采取相应的对策行为。
 2. 二是角色的行为表现。包括被测试者在角色扮演中所表现出的行为风格、价值观、人际倾向、口头表达能力、思维敏捷性、对突发事件的应变性等。
 3. 三是角色的衣着、仪表与言谈举止是否符合角色及当时的情境要求。
 4. 四是其他内容。包括缓和气氛化解矛盾的技巧、达到目的的程度、行为策略的正确性、行为优化程度、情绪控制能力、人际关系技能等。
- 角色扮演的效度不一定高。未能进入角色的人并不一定意味着以后不行，角色扮演很好的人也并不一定保证日后什么都行。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/106230015202010211>