

评价中心技术在非营利组织招聘中的应用研究 ——以重庆市X组织为例

马 晗

重庆大学公共管理学院, 重庆

收稿日期: 2022年1月27日; 录用日期: 2022年3月1日; 发布日期: 2022年3月8日

摘 要

近年来, 非营利组织在我国发展迅速, 随着我国政治体制改革和政府职能转移, 非营利组织在社会生活中发挥着越来越重要的作用, 成为推动我国经济社会良性运行的一支重要力量。但非营利组织普遍面临招人留人难的问题, 很难通过测评有效招到需要的人才。本研究以重庆市X组织为例, 通过SWOT分析法分析该组织运用评价中心技术进行人才测评的情况, 进而分析评价中心技术在非营利组织人才招聘中的效用, 并从合理使用人才测评工具和完善组织人力资源制度两方面提出建议。

关键词

评价中心技术, 非营利组织, 人才招聘

Research on the Application of Center Assessment Technology in the Recruitment of Non-Profit Organizations

—Taking Chongqing X Organization as an Example

Han Ma

School of Public Administration, Chongqing University, Chongqing

Received: Jan. 27th, 2022; accepted: Mar. 1st, 2022; published: Mar. 8th, 2022

Abstract

In recent years, non-profit organizations have developed rapidly in China. With the reform of China's political system and the transfer of government functions, non-profit organizations play an

increasingly important role in social life and become an important force to promote the sound operation of China's economy and society. However, non-profit organizations generally face the problem of difficult recruitment and retention, and it is difficult to effectively recruit needed talents through evaluation. Taking Chongqing X organization as an example, this study analyzes the situation of the organization using the evaluation center technology for talent evaluation through SWOT analysis, then analyzes the utility of the evaluation center technology in the talent recruitment of non-profit organizations, and puts forward suggestions from two aspects: the rational use of talent evaluation tools and the improvement of organizational human resources system.

Keywords

Center Assessment Technology, Non-Profit Organizations, Talent Recruitment

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

现代管理学之父彼得德鲁克有一句名言，即一个健康的社会应该是由一个卓有成效的政府、企业和非营利组织三个部分组成。当今世界各国的发展的确证实了彼得德鲁克的观点。进入 21 世纪后尤其是近几年，随着经济的发展，人们的需求日益多样化，同时随着我国政治体制改革和政府职能转移，仅凭政府和市场已经无法满足广大社会公众的需求了，社会组织迎来了一个高速发展阶段，数万计的非营利组织如雨后春笋般在我国各地成立起来，尤其是公益型社会组织。据《慈善蓝皮书：中国慈善发展报告 2021》显示，截止 2020 年底，我国志愿者总量 2.31 亿人，其中有 8649 万名活跃志愿者通过 79 万家志愿服务组织提供志愿服务时间 37.19 亿小时。

党的十九大报告提出，要充分发挥社会组织作用，打造共建共享共治的社会治理格局，这意味着社会治理由政府一元化管理体制转变为政府与各类社会主体多元化协同治理体制。为使我国社会治理水平达至与全面依法治国相匹配、与国家治理现代化相适应，我国社会治理坚持在政府主导的前提下充分发挥非营利组织在创造国民财富、增加社会就业、解决政府和企业“双重失灵”出现的问题、缓解社会矛盾等方面的作用，非营利组织日益成为推动我国经济社会良性发展的一支重要力量。

虽然非营利组织发展迅猛，但该行业招人难留人难是个一直未解决的问题[1]。根据 2019 年 ABC 美好社会咨询社发布的《2019 年度公益行业人才实践调研报告》显示，在所有公益机构中，中小机构承受了更大的人才流失压力，公益类非营利组织的平均年度离职率已经达到 54.3%。究其原因，非营利组织发展历程相对较短，加之自身宣传和品牌经营意识不强，媒体宣传力度不大，人们对非营利组织这个“抽象概念”的认知、了解知之甚少，再加上院校设置相关专业甚少，人才培养渠道狭窄，以及随着此前部分承担政府职能的非营利组织与政府机关“脱钩”逐步展开，“人、权、物”完全分离，导致社会组织人才，特别是中高级人才短缺、渠道不畅、人才难留等系列问题日益凸显，组织人才匮乏问题已成为制约非营利组织健康有序发展的主要瓶颈之一[2]。

为有效解决非营利组织人才困境，学者们从不同视角分别做了探讨。在社会公信力角度上，张彻(2010)认为非营利组织由于缺乏有效的人力资源激励机制，且整个行业普遍薪酬福利水平低，人才流失严重，使得很多非营利组织发展陷入困境[3]；姜宏青(2014)认为我国非营利组织发展陷入困境的原因是其运营和管理没有专门的控制方法进行有效识别、衡量和控制，没有对人才管理构建和绩效管理相适合的内部

控制体系[4]；刘玉虎(2015)认为从业人员薪酬待遇低、薪酬满意度不高、社会保险不足等薪酬问题是非营利组织难以持续发展的根本原因[5]；张天潘(2014)认为很多非营利组织募资能力差，独立运营缺乏稳定财政支持，使得在人力资本、设备购置上捉襟见肘，不能留住人才，组织发展难以维系[6]。综上，学者们从人力资源管理角度对非营利组织人才困境提出了众多研究对策，但对于非营利组织“招聘难、渠道窄”这一难题，从人才测评方面的研究很少。

据研究调查，当前非营利组织在人才测评时普遍采用评价中心技术，即通过无领导小组讨论、角色扮演法、公文筐测验等方法甄选人员[7]。为此，本文在深入分析非营利组织相关文献的基础上，选择一个非营利组织展开深入访谈调查，通过评价中心技术在该非营利组织招聘中的应用，研究人才测评方法的实际效用，为非营利组织解决“招人难”提出可行的对策建议。

2. 概念界定与研究思路

2.1. 评价中心技术

评价中心是组织选拔人员的一项人事评价过程，它是一个选拔程序而不是空间场所、地点。评价中心由多个评价人员，针对特定的目的与标准，使用多种主客观人事评价方法，对被试者的各种能力进行评价，为组织选拔、提升、鉴别、发展和训练个人服务[8]。评价中心的最大特点是注重情景模拟，在一次评价中心中包含多个情景模拟测验，可以说评价中心既源于情景模拟，但又不同于简单情景模拟，是多种测评方法的有机结合[9]。评价中心技术的方法主要包括角色扮演法和无领导小组讨论。

角色扮演法要求应聘者扮演指定的一种角色，模拟实际工作情景中的一些活动，处理一些矛盾、冲突事件等。角色扮演法主要是测试应聘者处理人际关系等的的能力，面试官为应聘者选定一个角色，让其模拟处理实际发生的事件，尤其是一些棘手问题，通过应聘者的表现，分析应聘者的潜在能力和心理素质。

无领导小组讨论是将应聘者分为若干小组，让所有考生自行排位、自行组织，针对给出的问题进行集体讨论。面试官不参与讨论，只是对每个受测者在讨论中的表现进行观察，对受测者的各个考察要素进行评分，从而对其能力、素质水平做出判断。无领导小组讨论的目的在于考察应聘者与他人的协作能力和处理事务的能力，作为选拔工具时，对于通过初步筛选并需要继续具体考核的应聘者使用这种测评手段，了解应聘者的领导技能和品质，从所有应聘者中择优录取。

2.2. 非营利组织

目前国内外还没有对非营利组织形成一个统一的定义。世界各国从法律上对非营利组织进行了不同的界定：美国法律认为具备免税资格、满足免税条件的组织即为非营利组织[10]；日本法律规定非营利组织是指不以营利为目的且收入不得用于分发给成员的社会组织，当然非营利性并不意味着不能参加营利性经营活动，而是必须把全部收入用于公益慈善事业；联合国法律规定如果一个组织超过一半的收入来自其成员缴纳的会费和支持者的捐赠而不是以市场价格出售的商品和服务，那么此类组织就是非营利组织。国内外学术界对于非营利组织的定义较多，列维特从部门划分角度出发，把处于政府(第一部门)和私营企业(第二部门)之间的社会公益部门统称为非营利组织，也就是第三部门；学术界普遍认可的是约翰霍普金斯大学非营利组织比较研究中心的界定，即满足以下六个基本的特征：正规性、民间性、非营利性、自治性、志愿性和公益性的组织就可以称为是非营利组织[11]。

综合来说，非营利组织是指不以营利为目的的组织，它的目标通常是支持或处理个人关心或者公众关注的议题或事件。非营利组织所涉及的领域广泛，包括艺术、慈善、教育、政治、宗教、学术、环保等，在社会生活的各方面都能看到非营利组织的身影。结合我国国情，非营利组织可以定义为：营利不是其最终目的，以开展各种志愿性公益活动作为其社会使命的非政府的民间组织。

2.3. 研究思路

基于以上概念界定与文献回顾，本文研究的基本思路如图 1 所示：

首先，对 X 组织在人才招聘上所用人才测评方法的现状进行调查，通过 SWOT 分析法分析 X 运用专业人才测评方法的优缺点。

其次，对 X 组织采用评价中心技术招募人员的实用情况进行调查，分析探讨该方法在 X 人才招聘中的适用性。

最后，基于对 X 组织实际情况的调研，根据前两部分的分析，为非营利组织通过人才测评改善人员紧缺难留问题提出建议对策。

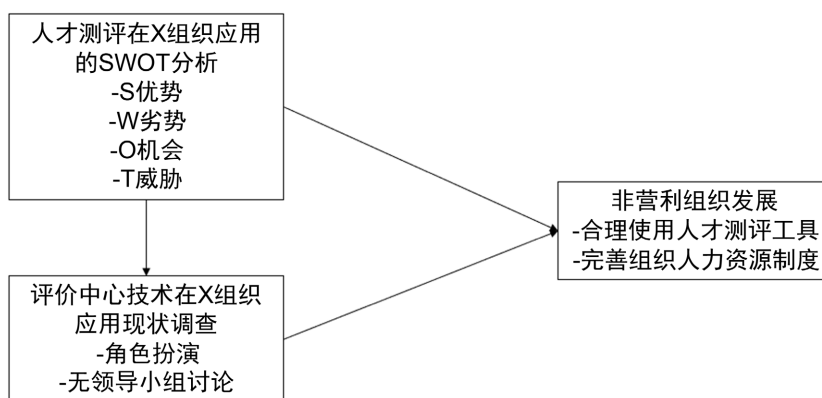


Figure 1. Research framework

图 1. 研究框架

3. 案例选择与资料收集

3.1. 研究方法

本研究采用案例分析方法。X 组织作为一个在重庆市具有广泛知名度的非营利组织，其独具特色的发展模式与经验在整个重庆市非营利组织行业很有影响力，但该组织同样面临招人留人、人才测评的困境。上因此通过对 X 组织这一典型非营利组织在招聘过程中运用评价中心技术的案例分析，为非营利组织的人才测评提出建议对策。

3.2. 案例选择

重庆市 X 组织是创建于 2014 年 2 月的地区枢纽型非营利社会组织，致力于通过孵化培育、共建共享、技术示范、政策倡导等方式增强本土民间组织在机构治理、业务发展、人才建设等方面的专业能力，推动政府、市场、社会组织及公众之间相互协作，共同营造和谐友好、平等尊重的人文环境和社会氛围。组织现有 10 名全职工作伙伴及 2300 名志愿者，是重庆地区具有广泛知名度和影响力的非营利组织。

3.3. 资料收集

根据本文的研究对象与研究方法，本研究对 X 组织进行了深入的调研。采用了线上半结构式访谈形式，共对 X 组织的负责人和正式员工 4 人、志愿者 8 人进行了访谈，主要了解该组织的基本信息、人员招聘和人才测评等，同时向接受访谈人员索取了工作总结报告、招聘题目、内部刊物以及第三方评估资料等，对访谈中获得的信息辅之以内部刊物、网络查询等方式验证真伪。

4. 分析和讨论

4.1. 人才测评在 X 组织应用的 SWOT 分析

根据对 X 组织负责人及员工的访谈情况,运用 SWOT 分析法,从优势、劣势、机会与威胁四方面[12],对人才测评在 X 组织应用的分析如下:

X 组织的优势(S)主要有高校专业支持和组织积淀深厚。一方面, X 组织在发展过程中非常注重与本地高校的合作,在人才培养、项目开展等方面与重庆大学、西南大学等各高校保持密切联系,这为人才测评在 X 组织的实践提供了专业支持。人才测评非常注重运用科学手段与方法对人的基本素质进行测量和评定,在具体事件过程中专业的技术理论支撑必不可少,因此与高校有着良好合作关系的 X 组织,可寻求专业指导。另一方面, X 组织自 2014 年成立至今已有七年时间,在这七年间组织不断明确使命目标与发展方向,提高服务专业化程度,紧紧围绕“树特色、扩影响、建集群”的发展战略,通过内部管理和外部运行的规范化,建立特色品牌、构建核心竞争力、加强行业影响力。这些都为 X 组织在人员招聘时实行科学的人才测评提供了深厚积淀。

X 组织的劣势(W)主要有人才吸引不够和内部控制不足。一方面, X 组织从成立至今正式员工一直维持在八个人左右的规模,虽然组织稳定性很好,核心人才没有过多流失,但对于一个服务内容不断增加、辐射范围不断扩大的行业模范组织来说核心员工太少,所能承接的服务项目有限,阻碍了组织影响力的扩展。非营利组织行业由于薪酬普遍低于其他行业,所以对人才的吸引力不够,很难招到能长期参与组织活动的员工, X 组织也是如此,难以吸引到人才的加入,也就难以进行人才测评。另一方面,通过访谈得知 X 组织在发展过程中并未形成起制度化的管理体系,强调情怀至上的组织文化更偏向灵活管理,规范化的硬性管理指标没有建立,比如人员招募没有规范流程、绩效考核等环节存在流于形式等的弊病。组织想发展成为宏观与微观相结合、实务与理论相结合的本土深具影响力与美誉度的行业支持型非营利组织,实现这一战略目标必须加强内部治理及制度建设,以促进机构与员工融合发展为基本定位,探索建立一套行之有效、以人为本、不走过场的内部管理制度。

综上, X 组织内部实行人力资源测评达到了一个相对平衡的状态,虽然当前组织人才吸引不够,且内部制度体系上还存在问题,但在合作高校的专业支持下,加上组织已经在逐步发展壮大基础上,组织在进行人员招募时完全可以进行人力资源测评,从而甄选出适合组织的人才。

X 组织的机会(O)主要有国家政策支持和社会氛围良好。一方面,社会组织是我国社会主义现代化建设的重要力量,也是解决我国新时代主要矛盾的有生力量。党的十九大报告指出,要加强社区治理体系建设,推动社会治理重心向基层下移,发挥社会组织作用,实现政府治理和社会调节、居民自治良性互动。社会组织以其独特的民间性、非营利性、志愿性和自治性,弥补了市场与政府在提供公共物品和处理社会事务方面的不足,其实际效能的发挥更是社会治理体系不可或缺的重要依托。近年来国家出台了一系列扶持社会组织发展的政策措施,提升社会组织在社会治理中的专业性,人才测评正是提升社会组织在招募人员、选拔干部的重要方面。另一方面,随着人力资源测评广泛应用于各个领域,人才测评在全社会范围内都引起重视。人社部全国人才流动中心于 2018 年发布的《人才素质测评证书》受到社会各行业用人单位重视,有人力资源专家认为,未来各行业人力资源发展中,人才素质测评是主要方向,主要是建立人才的能力评价体系,并能够统一标准,实现互通互联,从而降减人才与企业双方的了解试用的成本,促进各行业更好发展[13]。

X 组织的威胁(T)主要有行业竞争激烈和正规平台缺乏。一方面,非营利组织行业的竞争日趋激烈。在专业人才的招聘和资金筹集方面,由于非营利组织行业薪酬普遍低,所以愿意留在该行业的专业人才较少,这与庞大的人员需求不匹配,导致各组织对人才的竞争日趋激烈;在资金筹集方面,因为大部分

非营利组织会寻求基金会的支持，所以在接受资金支持方面也存在激烈竞争。人力资源测评离不开人才数量与资金的支持，整个行业的激烈竞争无疑给 X 组织的人力资源测评工作带来重大考验。另一方面，因为社会公众对非营利组织的认可度与了解程度偏低，所以 X 组织在引进员工时主要采用行业内部推荐和小规模的校招方式，再对招募的员工进行测评。这种缺乏正规平台的招聘渠道不仅阻碍了行业外有意愿和能力的人进入行业，还使人力资源测评难以执行。

综上，虽然有国家政策的扶持，且社会各行业对于人才测评的重视度不断上升，但激烈竞争的行业现状和正规渠道平台的缺乏，使得通过人力资源测评甄选合适的人才在 X 组织举步维艰，社会服务事业形势一片大好的背后是众多组织为了生存而激烈的竞争，如何利用有限的渠道在有限的人员中甄选出最适合本组织的优秀人才，这是值得 X 组织思考的一个问题。

4.2. 评价中心技术在 X 组织招聘的应用调查

通过对 X 组织负责人、正式员工和志愿者的访谈，了解到在人员招聘中，除了基本的简历审核和履历分析外，X 组织更多采用评价中心技术，对于行业内部推荐的人员多采用角色扮演法，对于校招和志愿者招募多采用无领导小组讨论的形式，下面将这两种测评方法在该组织人员招募中的应用分析如下。

角色扮演法是 X 组织用于测评人际关系处理能力的情景模拟活动。在角色扮演中，该组织人事部主任会设置一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被评价者尝试扮演某角色进入情景，并根据指示要求做出相应的行为反应处理各种问题和矛盾。因为 X 组织对于社会组织行业内推的人员多采用角色扮演法，所以测评主题大多是项目运作、志愿者招募、资金筹集等专业工作情景，如以下示例题目：

下面是一个 10 分钟的角色扮演实例：

指导语：你将与其他两个人共同合作，而你们三个角色的行为是相互影响的。请快速阅读关于你所选角色的描述，然后认真考虑你怎样扮演那个角色。进入角色前，请不要和其他两个被试者讨论角色扮演。请将表演持续 10 分钟。

1) 项目负责人(角色一)

你是“彩虹驿站”青少年志愿服务项目的负责人，在重庆市政府的大力支持下，该项目在 2019 年预计面向我市东部五个区县的中小学展开宣传，但目前组织的人员与资金都很缺乏，为了更好地完成项目，你与人事主管和财务主任商讨开一个项目会。

2) 人事主管(角色二)

你是人事主管，自今年来组织很多项目需要招募的志愿者越来越多，因为当前组织的志愿者主要面向社会和高校招募，平台渠道单一，你想优化招募路径，获取更多资金支持。现在，“彩虹驿站”项目负责人邀请你和财务主任商讨开一个项目会。

3) 财务主任(角色三)

你是财务主任，自今年来组织很多项目需要的资金越来越多，因为当前组织的资金来源基本上是基金会和政府购买服务，你想改进组织筹款机制，牢牢抓住互联网筹款大势，努力获得来自各类组织机构的服务购买或资助。现在，“彩虹驿站”项目负责人邀请你和人事主管商讨开一个项目会。

——来自 X 组织 2019 年招聘试题

由以上示例题目可知，X 组织采用角色扮演法的基础是应聘者对该行业了解较多，有较为丰富的项目经验，通过对 X 组织负责人、正式员工和志愿者的访谈，分析得出采用角色扮演法进行人员招聘的优缺点如下：

优点是应聘者参与性强，不同应聘者之间的互动交流充分，角色扮演中特定的模拟环境和主题有利

于增强测评效果；在角色扮演过程中，应聘者之间需要进行交流、沟通与配合，因此可增加彼此之间的感情交流，培养他们的沟通、自我表达、相互认知等社会交往能力；测评具有高度的灵活性，实施者可以根据组织的需要改变应聘者的角色，调整测评主题和内容。

“因为我们的项目是不定期的，所以在有项目需要招募负责人时，直接把该项目的资料放在测评题目中里，让应聘者根据项目情况进行角色扮演”

——X 组织负责人

缺点是场景是人为设计的，如果设计者没有精湛的设计能力，设计出来的场景可能会过于简单，使应聘者得不到真正的角色锻炼、能力提高的机会；实际工作环境复杂多变，而模拟环境却是静态的、不变的；扮演中的问题分析限于个人，不具有普遍性；有时应聘者因为之前工作的原因，对该组织工作模式不清楚，导致在角色扮演中难达到组织要求。

“在我当初应聘的时候，我对 X 组织的工作模式并不清楚，只能以我之前工作的思维来进行角色扮演，但其实不同组织是有区别的”

——X 组织员工 A

无领导小组讨论是 X 组织在招募志愿者时最常用的一种测评方法，通过将志愿者报名者组成几组(每组 6~8 人)，进行半小时左右的与工作有关问题的讨论，考察被试者组织协调能力、分析问题洞察力、口头表达能力、团队协作能力和专业知识运用能力等，考察重点与志愿服务相关。因为 X 组织志愿者招募对象很多是各高校的在校大学生，所以会将报名志愿者的大学生邀请至组织基地进行集中面试。具体题目如下示例：

志愿者是社会服务的重要支柱，X 组织的很多项目都需要志愿者，成为一个志愿者必须具备很多素质。

1) 志愿者必须有乐观向上的生活态度。一个乐观向上的人才能有正常的心态去帮助别人，才能体会到“送人玫瑰手留余香”的快乐。

2) 志愿者必须是一个诚实守信的人。志愿者在志愿服务工作中必须诚实守信。否则无论对服务对象，对志愿者组织，对同伴都是一种不尊重。

3) 志愿者必须有大局观和团队精神。团队精神的核心是协同合作，最高境界是全体成员的向心力、凝聚力。

4) 志愿者必须有包容并善于沟通。志愿者应该善于聆听、善于沟通，善于听取不同意见，心胸豁达开阔，有协作意识和团结精神。

5) 志愿者必须尊重他人。志愿者应该尊重组织尊重同伴，尊重服务对象的人格，尊重服务对象的隐私权。

6) 志愿者必须守时守纪。志愿者要积极地参加志愿者集体的活动，特别是不要迟到早退，更不应该随意缺席。

请在小组讨论后，在以上条目中列出一个最重要的因素和一个相对最不重要的因素并分别说明理由。

——X 组织志愿者招募试题

由以上示例题目可知，X 组织采用无领导小组讨论的题目是很基础的，没有涉及过多的工作内容，更多是一种价值观和态度的考核，这是因为志愿者的要求不像员工那样严苛，其参与志愿服务也是随着项目的短期参与，不会经常参与到 X 组织的日常工作中去[14]。而且志愿者数量较多，因此对单人的基本素质要求不是很高。通过对 X 组织负责人、正式员工和志愿者的访谈，分析得出采用无领导小组讨论进行人员招聘的优缺点如下：

优点是能观察到应聘者之间的相互作用，根据应聘者的行为特征来对其进行更加全面合理的评价，能使应聘者有平等的机会发挥从而很快表现出个体上的差异；节省时间，能对竞争同一职位的应聘者的表现进行横向对比；能够涉及到应聘者的多种能力要素和个性特质。

“对于我们大学生来说报名志愿者更多的是想参与公益，体验社会服务，很多有相同志趣的小伙伴都报名了，在这种情况下感觉无领导小组讨论是一个省时省力的形式。”

——X 组织志愿者 A

缺点是对考官评分的要求较高，考官应该接受专门的评分训练；对应聘者的评价易受考官各个方面特别是主观意见的影响，从而导致考官对应聘者评价结果不一致；应聘者存在伪装的可能性，在无领导小组讨论中不容易分辨；应聘者的经验可以影响其能力的正常表现。

“我在社团和实习过程中参加过很多无领导小组讨论，与其他参与面试的同学相比经验较为丰富，这也使得我能够脱颖而出。”

——X 组织志愿者 B

5. 对策建议

由以上分析可知，X 组织运用评价中心技术在员工招聘、志愿者招募中取得了不错的效果，但在具体操作过程中还存在一些问题，基于 X 组织的人才测评实践，对非营利组织运用人力资源测评甄选出合适的人才，提出以下建议对策。

5.1. 合理使用人才测评工具

根据不同的测评目的，人才测评可分为配置性测评、选拔性测评、考核性测评、发展性测评和诊断性测评，每种测评都有其侧重点、理论假设和适用条件，非营利组织在选择测评工具时，要弄清组织招募的人员是要解决什么问题，据此选择适宜的测评工具。同时要熟悉各类测评工具的优缺点，以评价中心技术为例，要综合考虑各工具的测评范围和应用特点来进行选择。

如无领导小组讨论更适合用于招聘、晋升等选拔性测评，无领导小组讨论真实性较高，在小组讨论的情境压力下，讨论的快速反应和随机反应，可诱发被评价者真实的行为模式，逐渐减少和去除自我掩饰，能够在无意间展现自己各方面的素质特点，无领导小组讨论可测量个性特征、团队精神与社交能力，要注意，题目设计工作是决定无领导小组讨论测评效果成功与否的关键，因此在编写题目时经过几个步骤：形成初稿 - 专家审议 - 测试 - 意见反馈 - 调整 - 再测试 - 再调整 - 定稿，助于进行科学测评。

角色扮演更适用于培训方面，用于了解被评价者在知识、能力、态度上的不足，评价者对被评价者在不同角色情景中的言语、行为进行观察、记录和测评。对于被评价者进入角色的速度，行为是否符合角色规范，以及解决问题的能力应当予以重点关注。

5.2. 完善组织人力资源制度

人才测评只是人力资源管理的一个部分，科学的人才测评只解决了“怎样招合适的人”这一问题，真正能留住人才并促进组织长远发展的只有完善组织的人力资源制度，以制度体系保障组织运行。

首先要建立合理薪酬结构，提高员工对组织的归属感。非营利组织的激励方式大多是精神激励，但要保证员工生活水平的稳定性，就必须提高员工的薪酬福利，当然考虑到行业现状和组织实际发展情况，在设计薪酬结构的时候注重内部公平性和外部比较性，这样才能留住优秀的员工；其次要完善绩效考核标准，提高员工积极性。合理的非营利组织绩效考核体系不仅能帮助组织选择优秀的人才，还能增加社会大众对非营利组织的信赖感，可以将营利性组织成熟的绩效考核体系引入进来，并在结合自身情况下考虑行业的特殊属性进行适当改造^[15]；最后要加强组织内部的创新，非营利组织内部应该加强管理知识的培训和学习，鼓励组织内部管理人员进行管理方式方法上的创新，积极探索在员工管理等方面提高员工的工作态度、工作激情，只有这样的创新才能使非营利组织在市场变化中拥有自己的竞争优势。

6. 结语

近年我国非营利组织发展迅速，在社会生活中扮演越来越重要的角色，因此非营利组织的发展更加关键。但非营利组织发展面临招人留人困境，仅凭“情怀”难以维系生存。本研究以重庆市 X 组织为案例，在对该组织人才测评中运用评价中心技术的基础上，通过分析角色扮演法和无领导小组讨论在该组织人员甄选中的优缺点，总结出该组织人力资源测评的问题，为非营利组织的持续发展提出了可行建议对策。

当然本研究存在众多不足。第一，选取的研究对象仅为一个组织，不一定对整个行业有很高的代表性，研究结果适用性很难保证；第二，受疫情影响，本研究调查方法主要为线上半结构化访谈，且访谈对象中志愿者对组织的了解程度不一，获取资料有限；第三，笔者对非营利组织了解不多，研究深度有待提高，相关理论运用上有待加强。

参考文献

- [1] 石国亮. 中国社会组织成长困境分析及启示——基于文化、资源与制度的视角[J]. 社会科学研究, 2011(5): 64-69.
- [2] 张瑾. 一次破解社会组织中高级人才招聘难的有益尝试——2017年全国中高级人才洽谈会暨职场人才招聘会采访侧记[J]. 中国社会组织, 2017(15): 26-28.
- [3] 张彻. 非营利组织人力资源管理研究——基于薪酬管理的分析[J]. 财会通讯, 2010(5): 49-51.
- [4] 姜宏青. 非营利组织绩效管理会计信息披露体系研究[J]. 会计之友, 2014(10): 2-8.
- [5] 刘玉虎. 中国慈善组织薪酬政策研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 上海师范大学, 2015.
- [6] 张天潘. 发展公益不能只靠理想和情怀[N]. 新华每日电讯, 2014-12-23(003).
- [7] 庞巍巍. 我国人才测评技术的应用和发展[J]. 管理观察, 2019(17): 39-40.
- [8] 卞冉, 高钦, 车宏生. 评价中心的构想效度谜题: 测量维度还是活动? [J]. 心理科学进展, 2013, 21(2): 358-371.
- [9] 胡艳曦. 评价中心技术在人力资源甄选中的应用研究[J]. 暨南学报(哲学社会科学版), 2007, 29(5): 28-31.
- [10] Yeo, Y.H., Lee, K.H. and Kim, H.J. (2016) Closure of a Local Public Hospital in Korea: Focusing on the Organizational Life Cycle. *Journal of Healthcare Leadership*, 8, 95-105. <https://doi.org/10.2147/JHL.S113070>
- [11] Arif Hasan, Md., Nahiduzzaman, Kh.Md. and Aldosary, A.S. (2018) Public Participation in EIA: A Comparative Study of the Projects Run by Government and Non-Governmental Organizations. *Environmental Impact Assessment Review*, 72, 12-24. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2018.05.001>
- [12] 乜琪. SWOT 模型与政府培育社会组织模式研究——以 B 市 M 机构为例[J]. 社会建设, 2018, 5(2): 79-86.
- [13] 徐家良, 张其伟. 地方治理结构下民间志愿组织自主性生成机制——基于 D 县 C 义工协会的个案分析[J]. 管理世界, 2019, 35(8): 110-120+154.
- [14] 钱玲, 杜兰英, 侯俊东. 微公益特征因素解析及对个人公益参与行为的影响[J]. 管理科学, 2019, 32(3): 120-134.
- [15] Shen, Z.S. (2019) The Influence of Perceptual Matching of Brand Public Welfare Sponsorship and Perception Reputation of Nonprofit Organizations on Consumer Brand Identity. *Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Ecological Studies (CESSSES 2019)*, Moscow, 5-6 June 2019, 921-926. <https://doi.org/10.2991/cesses-19.2019.208>