

让合适的人在合适的位置上

人才素质测评的 基本方法

THE BASIC METHOD OF PERSON ABILITY SURVEY

主编 曹家才 副主编 王延柯 王昌晖



山东人民出版社

人才素质测评的基本方法

主 编 曹家才

副主编 王延柯 王昌晖

山东人民出版社

1999年·济南

人才素质测评的基本方法

主编 曹家才

*

山东人民出版社出版发行

社址：济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码：250001

新华书店经销 山东东营新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 13.5 印张 2 插页 300 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—6000

ISBN7-209-02405-0
C·157 定价：29.60 元

撰稿(按姓氏笔划排列):

王 功	李功成	李学强	李莉华
耿向红	郭洪铎	魏咏梅	

前 言

小平同志曾指出：事业的成败关键就是能不能发现人才，能不能用好人才。那么，什么是人才，怎样才能更迅捷更准确地发现人才、了解人才呢？这是当前人事工作的重要课题。多年来，我们在人员选拔录用方面进行了一些有益探索和尝试，取得了一些好的效果。随着社会主义市场经济的建立和发展，新的用人机制对人才的科学评价与选拔提出了新的要求。仅靠过去“伯乐相马”和单一的选才方式，已远远不能满足现代社会发展的需要。因此，建立一套客观、公正、科学的评价制度，已成为人才资源开发的重要环节，也是人事部门的重要工作。人事制度改革，关键是创造一个公开、平等、竞争、择优的用人环境，关键是在机关、企事业单位内部建立起竞争机制、激励机制与约束机制，而这个环境和三大机制均有赖于科学的评价制度。人才素质测评被称为现代的伯乐技术，已越来越多的得到社会的认可和支持，必将成为人才评价的发展方向。

为提高人才素质测评的水平，确保人才素质测评工作在理论与实践的结合上有一个新的提高，我们在总结十几年考试录用工作实践经验的基础上，组织有关人员编写了《人才素质测评的基本方法》一书，本书有以下突出的特点：

一是内容全面、重点突出。本书立足于人才素质测评工作的现实,着眼于测评技术的应用,对未来发展趋势进行分析。在编写中把人才素质测评方法应用的新理论、新技术作为重点予以介绍,突出了操作性和实践性。本书全面系统地介绍了人才素质测评的基本知识和基本方法,内容丰富、涉及面广。同时对人才素质、心理测验以及如何运用各种测评方法等内容,本书都给予了详细说明,使人们对测评的方法有了新的认识,令人思路开阔。

二是观点新颖、言简意赅。本书选题准确,分析透彻,注重操作,在编写过程中做到理论和实践相结合,选择测评方法和确定测评要素相结合,国外与国内相结合,实用与提高相结合,在如何发现人才、评价人才、使用人才方面提出了新思路、新办法。本书力求集各种测评方法的优点于一体,克服其局限性,力争做到取长补短,体现出各种测评方法在应用实践方面的特点,期望能对人才测评工作有所启发,为全面科学地评价人才提供依据。

三是服务对象广泛。本书的内容、结构和风格决定了其服务对象的广泛性。它既适用于机关、企事业单位选拔人员,又适用于所有求职人员(包括下岗职工)寻找合适职业。考官可以从中得到提高测试水平的技巧,广大考生又可以从中提高适应测试的能力,充分发挥自身固有的素质、潜力和技能。总之,本书有利于推动人才素质测评工作的发展和进步。

迄今为止,从选人用人的角度出发,在理论与实践的结合上全面系统介绍人才素质测评方法和技巧的书不多。我们衷心希望本书所阐述的人才测评办法能在人才选拔中起到积极作

用。由于人才素质测评技术正在实践中发展，许多问题还需要在实践中继续探索，不断研究，逐步完善，本书也需要经过在人才素质测评的实践中不断修改提高。因此，期望得到社会各界、面试考官、专家学者和人事管理者的批评指正。

目 录

1	第一章 导 论
2	第一节 人才素质测评概述
8	第二节 人才素质测评的方法
12	第三节 人才素质测评的主要类型
20	第四节 人才素质测评的主要功能和作用
26	第二章 心理测验
27	第一节 心理测验概述
31	第二节 心理测验的方法
78	第三节 心理测验的其他应用
85	第三章 笔试设计
86	第一节 笔试概述
88	第二节 笔试总体设计
107	第三节 笔试试题编制技巧
119	第四章 笔试组织与实施
120	第一节 笔试组织的程序
130	第二节 备考与应试
139	第三节 笔试解题方法与技巧
147	第五章 面试概述
148	第一节 面试的涵义
152	第二节 面试的特点和作用
154	第三节 面试的基本组成
157	第四节 面试的发展

167	第六章 面试要素与面试方法
168	第一节 面试测评要素
185	第二节 面试方法
211	第三节 面试要素的判断
217	第七章 面试组织与试题编制
218	第一节 面试组织
226	第二节 面试试题编制
241	第三节 面试题解
256	第八章 面试心理与技巧
257	第一节 面试考官心理与技巧
270	第二节 面试考生心理与技巧
293	第九章 人事考核
294	第一节 人事考核概述
306	第二节 录用考核
315	第十章 人才素质测评方法的应用
316	第一节 人才素质测评方法的选择
319	第二节 人才素质测评方案的设计
332	第三节 人才素质测评结果的数据分析
339	第四节 评价中心技术
351	附录一：人事部结构化面谈模拟试题本
364	附录二：录用公务员面试题举例
365	附录三：录用公务员行政职业能力倾向测验试题举例
394	附录四：录用公务员文化科目考试试题举例

第一章

身 论

第一节 人才素质测评概述

小平同志在人才人事理论中指出:我们现在不是人才多了,而是真正的人才没有很好的发现,发现了没有果断地起用。如何建立科学合理的人才评价制度是当今社会培养、选拔人才的重要环节。市场经济条件下,没有的人才我们可以培养、引进,关键是现有的人才如何发掘、如何评价、如何甄别,以便择优汰劣,发挥优势,适才适用,这是人事工作当前迫切需要解决的问题。目前,国际上流行的人才素质测评,不失为一种理想的评价、发掘、甄别人才的方法。

一、人才素质测评的发展

在人力资源管理中,人才素质测评主要是指对国家机关工作人员、企事业单位的管理人员及专业技术人员素质和能力的测评。从广义上讲,人才素质测评是对包括儿童、学生、工人、农民等在内的所有社会成员的测评,内容包括身体素质、心理素质等与人有关的所有因素的测评。它主要运用科学原理和多种技术、方法,对各类人才的德、能、智、绩以及个性素质等方面进行定性与定量相结合的测量与评价。

人才素质测评,西方国家开展得较早。最初的人才测评主要是心理测评,其着眼点是为了工作或个人,即为某一项工作找到合适的员工或为某一员工找到适合于他的工作。我国古代创造的科举考试制度,就是比较原始的人才测评方法。如清代的童试、乡试、会试、殿试就是一种简单的笔试测评,而“伯乐相马”则属于一种简单的、经验式的“面试”测评。

随着社会的发展、科技的进步,人才测评的方法、功能和作用得到了广泛的开发和利用。当今世界已发展到知识经济时代,社会生产逐渐由体力密集型向智力密集型转换,人的智力成为生产中的主要因素,人的自身作用和价值越来越得到重视。如何提高人员素质,开发人力资源,充分发挥人的智慧、才能和创造力,是当今世界文明、科学技术飞速发展提出来的具有战略性意义的问题。而提高劳动者的素质,开发人力资源当然离不开对人才素质的科学测评。人才素质测评是人才资源开发与管理学科中的一个重要组成部分,人才素质测评解决的重要问题是为各类人才的选拔、培养、使用、开发与管理提供科学的理论依据和行之有效的测评方法。

我国人才素质测评事业的兴起,是我国科学技术高速发展与经济腾飞的必然产物,它是我国社会主义文明进一步发展的一个重要标志。无论是今天还是将来,开展人才素质测评研究工作,对促进我国劳动者素质水平的提高,对加速社会、科技和经济的发展,都将具有极其深远和重大的意义。

今天,我们开展人才素质测评,其主要任务是:第一,为各级政府部门、企事业单位选拔优秀人才提供科学依据。第二,为科学管理人才、合理使用人才、开发人力资源提供科学手段和理论依据。第三,为不同素质水平的人选择适合自身发展的职业,提供科学的择业指导,以充分发挥个体的优势和潜力。第四,为实施全面素质教育提供依据。

二、素质的含义及特点

“素质”(quality)一词,原意是指事物本来的性质。通常所讲的“人的素质”是指人的内在规定性,包括生理的、心理的、社会

的等因素,或者说是由人的身体、心理、品质、知识、能力等因素相互作用形成的人格特征。

素质的形成是一个长期反复的过程,是自我基础、环境与教育等方面作用的共同结果。心理学把“素质”解释为人的先天的解剖生理特点,主要是感觉器官和神经系统方面的特点。素质是人的心理发展的生理条件,但不能决定人的心理内容与发展水平。这里对素质的解释仅限于遗传素质。

在人力资源管理科学中,素质是指个体完成工作活动与任务所具备的基本条件与潜在能力。一般指个体的知识、经验、智力、技能、才能、品德、性格等。高素质对一个人日后的发展与事业的成功来说,是十分必要的。特别对于领导者,个人品质和特性等方面的素质,对领导者以后成就的取得有重要作用。

素质有以下几个特点:

一是它的基础作用性。素质的高低对一个人的发展是一个必要条件,而不是充分条件。有了一定的素质也并不能保证一个人事业的成功。

二是它的抽象性。素质是一种客观实在,但许多又是看不见、摸不着的,它可以通过行为表现出来,但又决不等于行为本身。

三是它的可塑性。素质因素中除生理因素外,大部分是后天形成的。如能力因素、兴趣因素、技能、性格等,都是在环境、社会教育等因素共同作用下形成与发展起来的,但它们又不是一成不变的,又具有可塑性。不健全素质可以通过个人努力加以改善,可以通过日常学习和社会实践获得补偿。反之,成熟的素质、好的素质如果没有适当的环境维护,也会退化、萎缩。

四是素质的潜在性。人的素质作为一种行为动力与发展基

基础,具有隐蔽性。一定的素质需要在一定的环境条件下,才能得到发掘、培养,并迅速发展。否则,它会永远潜伏下去,可能被压抑、限制,最后老化。

三、素质的构成

素质主要分为心理素质和身体素质两大类。身体素质是指一个人的体质、体力、精力的总和。这是一个人的生理基础。心理素质包括智能素质、品德素质、文化素质等,这是一个人发展的关键因素。心理素质的差异,决定着一个人成就的大小。因此,心理素质的测评应该成为我们今后人才素质测评的重点。

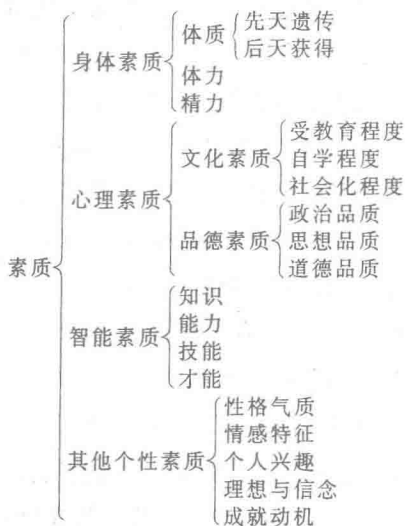


图 1-1 人才素质的一般构成体系

由于受环境条件、社会发展状况、工作性质、科技发展水平等因素的影响,对素质的构成要求也不一样。如国外的“通才理论”、“专才理论”、通专结合型的“T型”理论等,对素质

的要求就各有偏重。我们认为人才素质的一般构成体系如图 1—1 所示:

四、素质测评

素质测评主要包括两个部分:一是测评主体采用计算机等科学的手段和方法,采集被测对象在主要活动领域中的行为表征信息;二是针对某一素质测评目标采用科学的方法作出量值与价值的判断,或是直接从行为表征信息中引发与推断某些素质特性的过程。这里的“主要活动领域”,一般是指个人生活与工作的主要场所。

素质测评不是素质测量与素质评价的机械相加,而是建立在对素质特征信息“测”与“量”基础上的分析判断。素质测评以一个人的行为事实为依据,在综合大量行为事实群的基础上进行整体测评。在测评过程中,测评者通过“测”与“量”的活动,获得所搜集的素质特征信息,然后将它们与确定为标准的东西进行比较,并借助于某些测量评价工具,对客观的行为事实与特征信息进行测量与分析,并把分析判断的结果,进行定性或定量的转化解释,由此反映被测评者素质的客观情况。素质测评要力求以尽可能少的人力、物力、财力花费,获得尽可能准确而全面的素质测评信息,公正、客观、准确、迅速地鉴别人员素质,为人才资源的开发和人才的使用提供科学的依据。

素质测评对不同的测评对象所确定的评价要素各不相同。不同的职位、不同的层次、不同的年龄的人员,决定了各类人员的评价要素的特征。如在企业中,对生产、科研、管理不同职位的劳动者评价要素各不相同。

对于生产劳动者来说,生产劳动通常具有结构性、重复性

和熟练性强的特点,不同的劳动条件决定了不同的评价要素。以体力劳动为主的生产劳动者,要求有一定的组织纪律性,强壮的体魄,与体力劳动相应的文化程度,适应各类劳动特点的能力倾向,熟练的生产技能和适当的生产率。以脑力劳动为主的生产劳动者,需要有严格的组织纪律性,健康的体质,高中或中专以上文化程度,掌握现代化科学知识和生产技能,反应灵敏,思维能力强,具有一定的创造性,满意的生产效率和工作质量。

对于科技劳动者来说,他们以知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标,通常具有连续性和创造性强的特点。因此,一般来讲,科研人员应具有高度的事业心和进取心,有不达目的誓不罢休的意志力量,较强的协作精神;强烈的创新意识和独创能力,对知识的渴求和不满足;扎实的专业基础理论知识和一定的知识面等。工程技术人员应具有较强的事业心、责任感和献身精神,较深厚的基础理论知识;对新知识、新事物有很高的敏感性,思维灵活、新颖,有较高的智力和创造性;丰富的现场工作经验,动手能力强,观察事物细致。

对于管理者来说,他们以实现组织目标为目的,通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。这就要求从事经营管理的人员,要有高度的责任感和联系群众的民主作风,具有改革创新的胆识,预测决策能力、知人善任能力、组织和协调能力,专博结合的知识结构。从事技术管理的人员,要有较宽的知识面,扎实的理论知识,熟悉了解分管工作,对新技术、新产品、新人才有敏锐的洞察力和识别力,有较高的组织能力和应变能力。

第二节 人才素质测评的方法

一、人才素质测评的主要方法

人才素质测评主要是运用心理学、行为科学、管理学等学科与计算机应用相结合,对人的个性特征、能力特征、职业倾向、发展潜力等方面进行科学的测量与评价。现行的人才素质测评,主要是指对测评对象进行的身体素质和心理素质以及其他行为表现的测评,特别是心理素质测评。身体素质测评通常主要依据医生对测评对象的综合体检报告而定,而心理素质测评较为复杂,常见的有能力测评、性格测评等。目前,人才素质测评中通常采用的有以下几种方法:

(一) 心理测验

心理测验是根据一定的心理学理论,通过观察人的有代表性的行为表现,对贯穿在人的行为活动中的心理特征,按照一定的操作程序,对人的行为进行推论和数量化的科学方法。它包括心理过程中任何心理现象的测评。

按测验的功能分,有智力测验、能力倾向测验、人格测验等。按测验的具体对象分,有认知测验与人格测验。认知测验评的是认知行为,而人格测验评的是社会行为。按测验的人数分,有个别测验和团体测验。按测验的目的分,有描述性测验、诊断性测验、预示性测验。此外,还有按测验材料、测验的要求、测验的性质、测验的应用进行的多种分类。

心理测验只是对人的心理素质和心理活动等进行测量评价,而对于人的基础知识、专业知识掌握情况,一般用笔试方