

领导人才

选拔评价研究与实践

北京双高人才发展中心 编著



RESEARCH AND PRACTICE
OF SELECTION AND EVALUATION
OF LEADERSHIP

北京出版集团公司
北京出版社

C933.4
6

领导人才

选拔评价研究与实践

RESEARCH AND PRACTICE OF SELECTION AND
EVALUATION OF LEADERSHIP



北京双高人才发展中心 编著

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导人才选拔评价研究与实践/北京双高人才发展中心编著. —北京: 北京出版社, 2009. 12

ISBN 978 - 7 - 200 - 08087 - 2

I. ①领… II. ①北… III. ①领导人员—人才管理学—研究—北京市 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 232719 号

领导人才选拔评价研究与实践

LINGDAO RENCAI XUANBA PINGJIA YANJIU YU SHIJIAN

北京双高人才发展中心 编著

*

北京出版集团公司 出版
北 京 出 版 社

(北京北三环中路6号)

邮政编码: 100120

网 址: [www. bph. com. cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版集团公司总发行

新 华 书 店 经 销

北京四季青印刷厂印刷

*

787 × 1092 16 开本 15.5 印张 230 千字

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 08087 - 2

D · 514 定价: 30.00 元

质量监督电话: 010 - 58572393

序

科学指导实践 实践创造真知

这本论文集是北京双高人才发展中心各位同仁对近十年来从事领导人才测评工作的实践总结和理论升华。该论文集在此时面世，对我们以科学发展观指导干部工作和努力建设学习型的政党有非常明确的实际意义。

中国是一个有五千年文字记载历史的文明大国，自古以来，中国对干部在各项事业中的作用认识得非常透彻，对“干部”重要性的精辟论述更是贯穿了整个文明史。对中国历史的发展影响最大的儒家学说中“人在政存，人息政亡”的论断，就是强调“干部”的重要性。现代更有毛泽东主席的名言：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”但是，如何选好人，用什么方法选人，却是至今仍未解决的国际性难题。

心理学是研究人的意识和行为的学科。心理学中一些对人的素质的研究成果，对人进行检测的技术和方法，为选人提供了一条新的科学之路。改革开放之后，随着选人、用人环境的变化，在我国各行各业都逐步地引入了以人事和组织心理学为基础的科学选拔人才的方法和工具。北京双高人才发展中心是其中工作最具有系统性和最有成效的单位之一。

作为首都的人才测评工作单元，北京双高人才发展中心为将北京建成首善之区，使得人才评价工作走在全国前列，做了很好的工作。本人曾几次应邀参与他们组织的领导干部面试评价工作，对其组织的严密、过程的有序、方法的科学有非常深刻的印象。通过这本论文集，我们更能看到十年来北京双高人才发展中心所完成任务的系统总结，这也是我所看到的我国基于自己的工作对领导人才评价所作的最系统的总结。

本论文集还对双高人才的测评从理论原理和实践操作的各个方面进行



了提炼和总结，并结合实例形成了专项报告，可以成为对此方面工作感兴趣的读者的教本。

从该论文集能看到很多他们工作的基础性建设的深厚程度。这些基础性的工作，为领导干部的测评起到了奠基性的作用。读者可以体会到，领导干部的测评工作，不能简单地就事论事，只有对所辖范围干部的心理状况有基本性的了解，才能更好地把握评价工作的实践。

从该论文集中我们还可以看到，对领导干部的测评和选拔，不仅仅要运用人事和组织心理学原理及方法，还要更深入地从道德水平、工作勤奋、综合和专业能力的高低、工作的实际绩效、廉洁奉公的程度等方面全面地进行考察。

人是最积极的因素，同时也是最复杂的因素。解决这一复杂因素的重要性不言而喻。通过阅读本论文集，我相信，所有的读者都能认可北京双高人才发展中心的卓越工作及其系统总结，使我们在解决这个复杂因素的问题上，又向前跨越了一步。

国际心理科学联合会（IUPsyS）副主席

中国科学院心理研究所所长、研究员、博士生导师

张侃

2009年12月1日于北京时雨园

前 言

人才测评行业是一个以科学的技术手段为载体的高智力行业。十年来，北京双高人才发展中心（以下简称北京双高）始终密切关注人才测评领域的前沿动态与技术发展，通过积极探索，大胆借鉴，锐意创新，构建了较为完备的人才测评方法技术体系和较为实用的测评工具库。本书是北京双高近年来人才测评工作成果的汇集，它总结了北京双高在领导人才选拔评价工作领域的探索和实践，介绍了北京双高在人才测评方法技术上的开拓创新和对人才测评量化结果的分析研究，展示了北京双高在人才测评领域追求提供高品质、高品位专业化服务的执著精神。

建立符合当代中国文化与国情的科学的人才测评体系，无论从理论构架还是应用开发上都必然需要经历一个从不成熟到比较成熟的探索过程，因为它毕竟是一个发展当中的新生事物。北京双高经过十年的不懈努力和积极追求，在人才测评领域取得了一定成绩，积累了一批成果。但是，立足于服务当代中国发展的需要，特别是深化干部人事制度改革的需要，中国人力资源管理领域创新的需要，以及广大客户选人用人的需要，我们的方法手段、技术工具还存在许多的欠缺和不足。本书成集既是对我们前期工作的梳理和总结，更是我们进行新的探索 and 创新的起点。这些成果不仅是北京双高集体智慧的结晶，更是众多专家、领导、朋友、同仁和客户关心支持的结果。历史赋予了我们新的机遇和挑战，我们将在探索的道路上以更为科学的方法、先进的技术、专业化的服务回馈社会，为深化干部人事制度改革、完善竞争性选拔方式、提升现代人力资源管理的科学化水平、推动人才测评事业的发展贡献更多力量。

本书的顺利出版得到了北京出版社的大力支持，在此一并表示感谢！



2009年12月

目 录

第一部分 领导人才测评工作探索	(1)
北京双高人才发展中心开展领导人才考试测评工作概况	(3)
公开选拔和竞争上岗工作的实践与创新	(15)
提高领导干部测评的信度和效度	(21)
当前我国公开选拔领导干部工作中存在的问题及对策	(26)
第二部分 领导人才测评技术创新	(33)
基于“能岗匹配”的领导人才综合评价体系的构建及应用	(35)
公开选拔领导干部测评技术方法的新探索	(43)
党政领导人才能力素质评价标准和胜任模型评价工具	(47)
党政领导人才工作价值观评价工具	(52)
工作价值观研究的历史与现状	(57)
党政领导人才工作价值观测评量表 (LWVAS) 的研究与开发	(63)
构建社会主义核心价值观的实践——工作价值观在政德建设中的 应用	(75)
面试方法与面试考官	(89)
面试评价的有效方法——无领导小组讨论技术	(99)
领导干部考核评价信息失真问题探讨	(104)
第三部分 领导人才测评结果分析	(113)
领导干部心理健康和工作压力状况的研究	(115)
党政领导干部工作价值观状况的分析研究	(127)
领导者人格特质的分析研究	(135)
领导干部公开选拔结构化面试信度的概化理论分析	(144)



结构化面试分数合成的新方法——多面 Rasch 模型	(152)
大型国有企业高层管理者的领导行为及其有效性	(160)
第四部分 专题调研及课题报告	(171)
北京市基层党组织负责人素质评价标准课题研究报告	(173)
首都人才资源能力建设研究课题报告	(190)
处级领导班子和领导干部综合考核评价体系课题研究报告	(203)
基层党员队伍状况及党组织作用发挥情况的调查报告	(216)

第一部分



领导人才测评工作探索



领导人才选拔评价研究与实践

北京双高人才发展中心开展领导人才考试测评工作概况

内容摘要：本文对北京双高人才发展中心自成立以来在公开选拔和竞争上岗领域进行的测评工作及其特点进行了总结，阐述了北京双高在测评工作中使用的主要方法和工具，阐释了在测评工作实践中存在的一些值得注意的问题以及未来的发展趋势。

关键词：北京双高 公开选拔 竞争上岗 领导人才 考试测评

北京双高人才发展中心（以下简称北京双高）自2000年成立以来，配合北京市的干部人事制度改革工作，在领导人才公开选拔和竞争上岗等工作领域进行了很多测评工作，以下是与此相关各项情况的总结。

一、北京双高自成立以来开展测评工作的总体情况

（一）机构设置情况

北京双高成立于2000年1月10日，经过10年的不断探索和创新，逐步形成了以市场需求为导向和政府支持的“双高人力资源开发与管理服务体系”。北京双高以高级人才寻访、开发、评价等自主研发技术为核心，通过人才测评、管理咨询、猎头服务、招聘推荐、管理培训、人事代理、人才派遣、专业网站等平台，向不同需求的客户提供人力资源开发与管理技术服务。自成立以来，北京双高人才发展中心为北京市及外省市的各级党政机关、各类企事业单位提供了包括公开招聘、竞争上岗、内部诊断等多种项目的测评服务。多次承担了北京市党政领导人才和企事业高级管理人



才的公开选拔工作及后备干部测评工作。

2004年9月,按照市委决定,在北京双高的基础上成立了北京市领导人才考试评价中心。北京市领导人才考试评价中心作为各级党委和组织人事部门选人用人的服务支持平台,其主要职能是对党政领导人才、企事业单位领导人才素质能力和任职资格进行评价,实行“独立司考、考任分离”,研究并建立规范化、专业化、科学化的党政领导人才考试评价体系 and 指标体系,对党政、企事业单位领导人才队伍的整体素质进行动态评价。

2007年4月2日,在北京双高人才发展中心和北京市领导人才考试评价中心的基础上,又加挂了北京市企业经营管理人才开发与评价中心的牌子。北京市企业经营管理人才开发与评价中心主要负责研究开发以资质评价为主的国有企业经营管理人才的基本素质、职业诚信和胜任能力评价体系;负责市属国有企业经营管理储备人才的资质评价和技术服务;负责为市属国有企业人力资源开发提供管理咨询服务;负责为各类企业招聘、选拔、培训人才提供技术支持与相关服务。

(二) 测评工作的总体情况

北京双高自成立以来,共为北京市各级各类党政机关和企事业单位完成了逾千次领导人才公开选拔或竞争上岗的测评工作,测评总人数60000余人次,成功选拔了4100多个职位的领导人才,其中局级领导300余人,处级领导2500余人,其他职位领导人才1200余人。此外,北京双高还为市属各单位测评了近15000名后备干部,其他职位人员招聘测评55000余人次。2000年至2009年期间,累计测评总数量已超过130000人次。

在北京市区县换届、乡镇换届及局处级后备领导干部测评等工作,北京双高还配合组织部门完成了近千余名领导干部胜任能力的群众测评工作,参与测评人数逾35000人次。

相关数据见表1、表2、表3。

表 1 北京双高为北京市完成的领导人才选拔测评人次统计

年 份	党政机关		事业单位		企业
	市属	区县	科研院所	其他	国有
2000 年	258	300	80	107	64
2001 年	428	467	188	288	198
2002 年	593	520	350	458	382
2003 年	872	768	420	743	643
2004 年	1260	1024	736	985	864
2005 年	1860	1544	1050	1486	1024
2006 年	2340	2146	1340	1246	1885
2007 年	3156	2684	1284	1015	1812
2008 年	2785	3170	1056	938	2305
2009 年	3479	3243	1415	1067	2512
小计	17031	15866	7919	8333	11689
合计	32897		16252		11689
总计	60838				

表 2 北京双高为北京市完成的领导人才选拔测评职位统计

年 份	党政机关		事业单位		企业
	市属	区县	科研院所	其他	国有
2000 年	164	5			28
2001 年	50	30			125
2002 年		128			185
2003 年	7	40			80
2004 年	99	18	4	26	39
2005 年	14	190	15	27	122
2006 年	190	159	90	20	165
2007 年	117	92	63	9	331
2008 年	153	124	81	13	289



续表

年 份	党政机关		事业单位		企业
	市属	区县	科研院所	其他	国有
2009 年	204	187	86	25	366
小计	998	973	339	120	1730
合计	1971		459		1730
总计	4160				

表 3 北京双高为北京市完成的后备领导干部测评人数统计

年 份	分 类	党政机关		事业单位		企业
		市属	区县	科研院所	其他	国有
2003 年		733	0	0	0	0
2004 年		687	680	0	0	0
2005 年		139	526	72	128	55
2006 年		1080	1250	123	177	300
2007 年		1442	1524	0	0	211
2008 年		1399	1198	0	0	0
2009 年		1857	1324	0	0	0
小计		7337	6502	195	305	566
合计		13839		500		566
总计		14905				

从北京双高近年业务工作开展的情况来看,北京市各级各类单位的公开选拔和竞争上岗工作呈现出以下几个特点:

一是选拔、竞争的职位层次不断提高。公开选拔和竞争上岗工作开始阶段,各单位所提供进行选拔竞争的职位绝大部分都是副职岗位,但近年正职岗位的公开选拔和竞争上岗也逐渐推动和开展,其中以 2005 年北京市委对北京市知识产权局局长、北京市地质矿产勘探局局长和北京石油化学学院院长 3 个正局级领导岗位进行公选具有标志性的意义。此外,从 2004 至今北京市国资委在市属国有企业中一直开展总经理一级的选拔招聘工

作，反响和作用非常好；地方如海淀、宣武、东城等区县面向社会选拔处级正职领导干部，也得到了各地方党委政府的支持和高度认可。

二是选拔、竞争的职位数量不断增多，范围不断扩大。北京双高成立以来，每年完成的选拔测评项目不断增多，2004年提供了186个职位4869人次的选拔测评，2006年测评数量增长到624个职位8957人次，2008年测评数量迅猛增加到868个职位10254人次。从这个数字的发展可以看出，公开选拔和竞争上岗工作已得到了市属各级各类用人单位的广泛认同，成为各单位选任领导人才的主要方式之一。

三是选拔视野日益拓宽，竞争力度不断增大。为了在更大范围内选拔优秀人才，不少单位都把视野放到了全国甚至海外。即便是部门内部的竞争上岗，很多单位也尽可能扩大识人选人的范围，如不少市直部门处级领导职位竞争上岗就允许各区县同等条件人员报名参加。

四是用人单位在选拔招聘工作中对于测评内容、形式、质量要求越来越高。随着测评业务的普及，各用人单位对人才测评技术的了解也越来越深入，很多单位已经不满足于采用笔试、面试等常用测评方法选拔人才，而不断地提出测评方法、技术方面的新要求，力促测评结果准确性和有效性的提升。

二、北京双高在测评工作中所使用的方法和工具

北京双高在为市属各单位提供的测评服务工作中，广泛使用了现代人才测评技术，并不断地推陈出新，开发新的测评方法和工具，提高测评工作的科学化 and 专业化水平，确保测评结果的准确性和有效性。

（一）笔试

笔试是一种传统的测评技术，在公开选拔和竞争上岗工作中，主要用以测评应试者履行职务职责所需要的基本知识和能力素质，它通常作为选拔测评工作的第一环节，对应试者进行批量测试和评价，起到初步筛选作用。以往的笔试多侧重于知识考试，但近年来，北京双高在笔试工作中坚持以能力



为重点的测评导向,不断创新,加大案例分析题等主观性试题的比例,侧重对应试者分析问题、解决问题等实务能力的测试,得到了用人单位的充分肯定。目前在北京双高实施的领导人才测评工作中,笔试就其内容来说,一般可以分为公共科目笔试、专业科目笔试和实务能力笔试三大类。

1. 公共科目笔试

北京双高根据中组部《党政领导干部公开选拔和竞争上岗考试大纲》的要求,从测评工作的实际要求出发,组建了公共科目笔试题库,具体内容包括政治、经济、管理、科学技术、历史、国情国力、公文写作和公文处理等几大部分。这些内容涉及各级各类领导干部胜任领导工作所应具备的基本知识、基本理论和基本方法等基本的素质条件。

2. 专业科目笔试

专业科目笔试的目的在于考察应试者应具备的与所选拔职位关系密切的专业知识水平,重点检测应试者运用专业知识分析解决工作中可能发生的问题的能力。北京双高针对不同类型的职位,也构建了相应的专业科目笔试题库。

3. 实务能力笔试

以往的笔试多侧重于知识考试,多采用选择题的方式进行。但经过我中心 2003 年以来的研究发现,对于测评一般人员或刚步入社会的大学毕业生,客观选择题的笔试成绩与面试成绩具有较高的相关性,但用于具有一定工作经验的测试者特别是担任一定领导职位的测试者时,客观选择题笔试成绩与面试成绩相关性较低;而采用案例分析作为笔试题型时,笔试成绩与面试成绩具有较高的相关性,且随着职位的升高,这种相关性越高。因此近年来,北京双高在笔试工作中坚持以能力为重点的测评导向,不断创新,加大案例分析题等主观性试题的比例,侧重对应试者分析问题、解决问题等实务能力的测试。

(二) 面试

面试是在特定时间、地点所进行的,有着精心设计好的明确的目的和程序的谈话,通过主试与被试者双方面对面的观察、交谈等双向沟通的方

式，了解应试人员的素质特征、能力状况以及求职动机等方面情况的一种人员甄选与测评技术。

1. 结构化面试

结构化面试，就是首先根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一个测评的维度上，预先编制好面试题目并制订出相应的评分标准，面试过程遵照一种标准化的程序，对被试者的表现进行数量化的分析，给出一种客观的评价标准，不同的评价者使用相同的评价尺度，以保证判断的公平合理性。

一般说来，结构化面试具有如下特点：①直接针对岗位的实际要求选择履职所必须的能力素质和个性特征作为测评要素；②根据测评目的，无论应试者的个人背景如何，都必须按照具体选拔职位的素质要求进行测评，测评内容具有较强的指向性；③实施流程注重公开平等、竞争择优，接受舆论和广大干部群众的监督；④考官来源有着严格的限定，一般由选拔职位所在部门或单位的领导、面试测评专家、组织人事干部三方面人员组成，并且经过业务培训或是持证上岗。

由于结构化面试能够有效地对面试的过程进行把握，严谨规范，效果能够得到有效保证，得到的结果较为客观公正，目前北京双高在公开选拔和竞争上岗面试工作中广泛采用结构化面试。

2. 非结构化面试

非结构化面试是指在面试中事先没有固定框架结构，也不对被试者使用有确定答案的固定问题的一种面试。在选拔某些高层职位或特殊岗位时，北京双高有时也采用非结构化面试。非结构化面试在结构化面试基础上增加了演讲和自由追问，形式更加灵活，有利于考生充分展示真才实能，也有利于考官比较全面深入地考察应试者的素质状况。非结构化面试对考官素质的要求相对较高。

3. 半结构化面试

半结构化面试是介于结构化面试和非结构化面试之间的一种面试形式，只对部分因素有统一要求，如规定统一的程序和评价标准，但在必要时考官可对应试者进行有针对性的追问。