

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材



# 人员素质测评

---

◎ 主 编 丁 鹏 张海波

Personnel  
Quality  
Evaluation



江苏科学技术出版社

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材

# 人员素质测评

---

◎ 主 编 丁 鹏 张海波

江苏科学技术出版社

Personnel  
Quality  
Evaluation

## 图书在版编目(CIP)数据

人员素质测评/丁鹏等主编. —南京:江苏科学技术出版社,2011.12

高等院校人力资源管理专业“十二五”规划系列教材  
ISBN 978-7-5345-8631-6

I. ①人… II. ①丁… III. ①人员测评工程—高等学校—教材 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 262799 号

## 人员素质测评

---

主 编 丁 鹏 张海波  
责任编辑 谷建亚  
责任校对 郝慧华  
责任监制 曹叶平

---

出版发行 凤凰出版传媒集团  
凤凰出版传媒股份有限公司  
江苏科学技术出版社  
集团地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009  
集团网址 <http://www.ppm.cn>  
出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009  
出版社网址 <http://www.pspress.cn>  
经 销 凤凰出版传媒股份有限公司  
照 排 江苏凤凰制版有限公司  
印 刷 南京京新印刷厂

---

开 本 718 mm×1 000 mm 1/16  
印 张 15.75  
字 数 238 000  
版 次 2011年12月第1版  
印 次 2011年12月第1次印刷

---

标准书号 ISBN 978-7-5345-8631-6  
定 价 32.00 元

---

图书如有印装质量问题,可随时向我社出版科调换.

## 前 言

人员素质测评是现代人力资源管理的核心技术之一。本教材介绍了人员素质测评的基础知识和基本原理,包括人员素质测评的理论、历史、原理和程序,和人员素质测评的主要方法和具体技术,包括心理测评、评价中心技术、胜任力模型、面试等。

作为人力资源专业的基础课教材,我们在编写中注意突出理论与实践并重、教材本土化特征明显等特点。教材用案例补充理论教学,所选案例兼具经典性及代表性,可操作性、实用性强。

本书可供人力资源管理类专业使用,也可供其他管理类专业学生、实际工作者自学或人力资源管理相关培训使用。

本书采用集体编写的方式,在主编拟定大纲的基础上,参与编写者分工撰写初稿。按照章节顺序撰写人员如下:胡玉熙(第一章)、蒋琦(第二章)、符小平(第三章)、陈滢冰(第四章)、白潇(第五章)、徐恬恬(第六章)、盛婷婷(第七章)、张丽(第八章)、胡玉熙(第九章)。初稿写成之后,主编进行了修改、统稿工作。

在编写过程中,为了增强本教材的可读性与知识性,我们查阅了大量的国内外相关资料,广泛吸收和借鉴了人力资源测评的众多观点和思想,在此,谨对相关作者表达诚挚的感谢。由于编者水平有限,书中如有错误和不足之处,敬请各界同仁及读者批评指正。

编 者

2011年12月

## 目 录

第一章 人员素质测评概述 .....	1
第一节 人员素质测评的含义 .....	1
一、人员素质测评的基本概念 .....	1
二、人员素质测评的基本理论 .....	2
第二节 人员素质测评的特点 .....	4
第三节 人员素质测评的发展 .....	5
一、人员素质测评在西方的发展 .....	5
二、人员素质测评在新中国的发展 .....	9
第四节 人员素质测评的分类 .....	12
一、选拔性测评 .....	13
二、配置性测评 .....	15
三、开发性测评 .....	16
四、诊断性测评 .....	17
五、考核性测评 .....	18
第五节 人员素质测评的基本原则 .....	20
第六节 人员素质测评的功能 .....	21
一、辨识功能 .....	22
二、反馈功能 .....	23
三、导向和激励功能 .....	24
本章小结 .....	25
关键术语 .....	26
思考题 .....	26
案例分析 .....	26

<b>第二章 人员素质测评原理</b> .....	28
<b>第一节 人员素质测评的理论原理</b> .....	28
一、人员素质测评的认知演变 .....	28
二、人员素质测评的理论演变 .....	29
<b>第二节 人员素质测评的方法原理</b> .....	30
一、信度 .....	30
二、效度 .....	37
三、项目分析 .....	45
<b>第三节 人员素质测评的基本程序</b> .....	48
一、测评前准备阶段 .....	48
二、测评实施阶段 .....	50
三、测评数据分析阶段 .....	50
四、测评结果反馈阶段 .....	51
<b>第四节 人员素质测评的主要方式</b> .....	51
一、心理测评 .....	51
二、评价中心 .....	59
三、胜任力模型 .....	62
四、面试 .....	62
五、其他方式 .....	63
本章小结 .....	65
关键术语 .....	66
思考题 .....	66
案例分析 .....	66
<b>第三章 智力测评</b> .....	70
<b>第一节 智力测评的基本界定</b> .....	70
<b>第二节 智力测评的常用工具</b> .....	72
一、韦克斯勒智力测评 .....	72
二、瑞文标准推理测评 .....	75
<b>第三节 智力测评的新发展</b> .....	77
本章小结 .....	78

关键术语 .....	78
思考题 .....	78
案例分析 .....	79
<b>第四章 能力测评 .....</b>	<b>82</b>
第一节 能力测评的发展历史 .....	82
第二节 能力测评的常用工具 .....	83
一、一般能力测试 .....	83
二、特殊能力测试 .....	85
第三节 能力测验的应用 .....	88
本章小结 .....	89
关键术语 .....	89
思考题 .....	89
案例分析 .....	90
<b>第五章 人格测验 .....</b>	<b>93</b>
第一节 人格测验的基本界定 .....	93
第二节 人格测验的常用工具 .....	94
一、明尼苏达多相人格测验 .....	96
二、卡特尔 16 种人格因素测验 .....	97
三、大五人格测验 .....	102
四、加州人格量表 .....	105
五、艾森克人格问卷 .....	107
六、麦尔斯-布瑞格斯类型指标 .....	110
第三节 人格测验的应用 .....	111
本章小结 .....	112
关键术语 .....	113
思考题 .....	113
案例分析 .....	113

<b>第六章 投射测验</b> .....	116
<b>第一节 投射测验的基本界定</b> .....	116
<b>第二节 罗夏墨迹测验</b> .....	118
一、测验内容及施测方法 .....	118
二、罗夏墨迹测验的记分 .....	119
三、罗夏墨迹测验结果的解释 .....	121
四、对罗夏墨迹测验的评价 .....	122
<b>第三节 主题统觉测验</b> .....	122
一、主题统觉测验概述 .....	122
二、主题统觉测验原理与分析 .....	123
三、主题统觉测验的发展 .....	125
<b>第四节 笔迹测验</b> .....	125
一、笔迹测验概述 .....	125
二、笔迹特征分析 .....	127
三、笔迹测验的应用 .....	127
本章小结 .....	128
关键词 .....	129
思考题 .....	129
案例分析 .....	129
<b>第七章 无领导小组讨论</b> .....	132
<b>第一节 无领导小组讨论的基本界定</b> .....	132
一、无领导小组讨论的含义 .....	132
二、无领导小组讨论的特点 .....	132
三、无领导小组讨论的类型 .....	135
<b>第二节 无领导小组讨论的准备与实施</b> .....	136
一、无领导小组讨论的题目设计 .....	136
二、无领导小组讨论的实施准备 .....	139
三、无领导小组讨论的实施 .....	141
四、无领导小组讨论的结果评定 .....	142
本章小结 .....	143



关键术语 .....	144
思考题 .....	144
案例分析 .....	144
<b>第八章 文件筐实验 .....</b>	<b>149</b>
第一节 文件筐实验的基本概念 .....	149
一、文件筐实验的含义 .....	149
二、文件筐实验的特点 .....	149
三、文件筐实验的形式 .....	151
第二节 文件筐实验的准备与实施 .....	152
一、文件筐题目编制 .....	152
二、文件筐实验的主要测评要素 .....	155
三、文件筐实验的实施 .....	155
四、文件筐实验的测评结果评价 .....	156
本章小结 .....	158
关键术语 .....	158
思考题 .....	158
案例分析 .....	158
<b>第九章 角色扮演法 .....</b>	<b>161</b>
第一节 角色扮演法的基本界定 .....	161
一、角色扮演法的含义 .....	161
二、角色扮演法的特点 .....	161
第二节 角色扮演法的准备与实施 .....	163
一、角色扮演法的情境设计 .....	163
二、角色扮演法的类型 .....	163
三、角色扮演情境的设计 .....	164
四、角色扮演法的主要测评要素 .....	166
五、评价标准的确定 .....	167
六、角色扮演法的实施过程 .....	168
七、角色扮演法的结果评定 .....	169

本章小结 .....	170
关键术语 .....	170
思考题 .....	170
案例分析 .....	170
<b>第十章 管理游戏 .....</b>	<b>172</b>
第一节 管理游戏的基本概念 .....	172
一、管理游戏的含义 .....	172
二、管理游戏的特点 .....	172
三、管理游戏的分类 .....	174
第二节 管理游戏的准备和实施 .....	175
一、管理游戏的题目设计 .....	175
二、管理游戏的主要测评要素 .....	176
三、管理游戏的评分表设计 .....	177
四、管理游戏的主要运用范围 .....	178
五、管理游戏的实施过程 .....	178
六、管理游戏的测评结果评定 .....	180
本章小结 .....	182
关键术语 .....	182
思考题 .....	182
案例分析 .....	183
<b>第十一章 胜任力模型 .....</b>	<b>185</b>
第一节 胜任力的基本界定 .....	185
第二节 胜任力模型的分类 .....	188
一、胜任力模型的分类 .....	188
二、胜任力模型的结构 .....	191
第三节 胜任力模型的构建 .....	192
一、建模原则 .....	192
二、建模方法 .....	193
第四节 胜任力模型的检验 .....	197

一、信度 .....	197
二、效度 .....	198
第五节 胜任力建模的现存问题和发展方向 .....	199
本章小结 .....	202
关键术语 .....	202
思考题 .....	202
案例分析 .....	203
<b>第十二章 面试 .....</b>	<b>210</b>
第一节 面试的原理 .....	210
第二节 面试的分类 .....	211
一、结构化程度 .....	211
二、面试内容 .....	215
三、控制方式 .....	215
四、面试进程 .....	216
五、面试者的构成 .....	217
六、面试目的 .....	217
第三节 面试的内容 .....	218
第四节 面试程序 .....	220
第五节 面试的误区 .....	231
本章小结 .....	234
关键术语 .....	235
思考题 .....	235
案例分析 .....	236
<b>参考文献 .....</b>	<b>238</b>

# 第一章 人员素质测评概述

## 第一节 人员素质测评的含义

### 一、人员素质测评的基本概念

对人员素质测评的讨论首先需澄清几个基本概念：

#### 1. 人力资源

彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,人力资源是企业最重要的资源,其重要性超越资金、土地、厂房等其他经济资源。他进而指出,人力资源是所有经济资源中,使用效率最低的资源。因此,提升企业经济绩效的最大契机是提升人力资源的绩效。

在本书中,人力资源是指个体所具有的、在一定条件下可以被组织利用、能够作为生产性要素投入到社会经济活动中,并对价值的创造做出贡献的智力、知识、技能、体能以及各种个性心理特征的总和。

从总体上看,人力资源分为两种:现实的人力资源和潜在的人力资源。现实的人力资源是指一个国家或地区在一定时期内已经拥有的从事社会经济活动的全部人口,包括正在从事劳动的人口以及由于各种原因暂时没有从事劳动的人口,有时称为“劳动力人口”;而潜在的人力资源则是指正在培养的还处于准备状态的具有初步劳动能力的人口,例如正在读大学的学生群体。值得注意的是:人力资源并不是指人本身,而是指人身上所具有的可以被利用的资源,人只是资源的载体。由此可知,人力资源与人口并不是同一个概念,二者是不等价的,人口是人力资源的载体。

#### 2. 素质

素质一词本是生理学概念,指人的先天生理解剖特点,主要指神经系统、

脑的特性及感觉器官和运动器官的特点。

《辞海》对“素质”(quality)一词的定义有三种:一是人的生理上的原来的特点;二是事物本来的性质;三是完成某种活动所必需的基本条件。

在人力资源管理中,素质主要指职业素质(professional quality),从业者在一定生理和心理条件基础上,通过教育培训、职业实践、自我修炼等途径形成和发展起来的,在职业活动中起决定性作用的、内在的、相对稳定的基本品质,主要表现在职业兴趣、职业能力、职业个性及职业倾向。

### 3. 人员素质测评

人员素质测评(assessment on human resource quality),通常也被称为人员测评、人事测评、人才测评等,本书统一采用“人员素质测评”的说法。

综合来看,人员素质测评是在人力资源管理中,运用心理学、管理学、测量学、统计学等多门学科知识,通过心理测量、考试、履历分析、情景模拟等多种方式和手段,对人的综合素质进行系统的测量和评价,从而为个人提供职业发展咨询,为组织提供人员录用、选拔、培训、诊断等信息的工作过程。

因为个体之间在能力、兴趣、个性、知识、经验等方面都存在差异,他们能够发挥作用的领域及效能的大小并不相同,只有将职位的要求与个体的人格和能力特征相结合,才能使个体的才能得到充分发挥,组织的人力资源得到合理配置。这就需要通过人员素质测评,运用多学科的相关理论,开发与利用各种测量工具,对个体的人格特质、能力倾向等进行科学评价。

人员素质测评已经成为现代人力资源管理中一项非常重要的综合性技术。说其重要,是因为它在人力资源管理的各个领域都有应用,如招聘、培训、安置、考核、晋升等,都必须参照人员素质测评的结果。说其综合,是因为它涉及了心理学、管理学、测量学、统计学、行为学等多个学科的理论和方法。目前,人力资源测评已经得到了广泛的认可,成为公司、企业、非营利组织乃至政府机构招聘新员工、经营人力资源的不可缺少的工具。

## 二、人员素质测评的基本理论

人员素质测评的核心思想是“人-岗匹配”或“人-组织匹配”,主要包括人力资本、能级对应和职业发展三大基本理论。

### 1. 人力资本理论

西方经济学从研究人力资源之始就提出了人力资本观点。20世纪60年

代,美国著名经济学家舒尔茨在其《论人力资本投资》中,把对人力资本的研究推到一个新的高度,他认为,人的知识、能力、健康等人力资本的提高对经济增长的贡献,要比物质资本和劳动力数量的增加重要得多。他在《论人力资本投资》中指出:“大量的人的技能是必不可少的,它为经济发展的动力加油添水。如果少了它们,经济的前途将会暗淡无光。”人力资本理论为“人-岗匹配”或“人-组织匹配”思想奠定了理论基础,主要表现为:首先,它为我们提供了从知识、能力、健康等人力资本的因素来研究人与岗位配备问题的思路;其次,人力作为一种资本,就必然要求在投资中获得回报,因此,做到“人-岗匹配”或“人-组织匹配”,就是最大限度地提高人力资本的投资回报率,这不仅对个人极其重要,对整个社会来说也是非常重要的;第三,人力资本理论指出,应该把薪酬作为匹配的一个方面来加以考虑。

## 2. 能级对应理论

所谓能级,指的是一个人能力的大小。能级对应就是按照人的能力层次,安排相应的工作岗位或组织。能级原理首先承认人的能力有差别。同时,能级必须按层次具有稳定的组织形态,组织内部的能级分布是有一定规律的,能级对应才能有序。能级理论还认为,人的能级不是固定和一成不变的,能级本身具有动态性、可变性和开放性,因此能级对应是一种动态对应。

## 3. 职业发展理论

职业发展理论是由美国职业指导专家金兹伯格(Ginzberg)和萨帕(Super)等人于20世纪40年代提出来的。金兹伯格根据实验研究,概括了影响个人职业选择的四个因素:现实因素、教育因素、情感和个性因素、价值因素,并认为,职业选择的过程是以一种折中的方式结束的,即一系列内外部因素影响个人的决定,一个人必须在影响择业的主要因素之间取得平衡。萨帕认为,人的能力、兴趣和性格各不相同,并由此适应不同的职业,反过来,每一种职业都要求一种独特的能力、兴趣和性格特征。职业爱好和能力、人们生活和工作的环境以及自我认识都随时间和经验而发生变化,因而使得职业选择和调整成为一个连续的过程,这个变化过程可用一系列生活阶段来表示,每一个阶段又可划分为几个次阶段。萨帕认为,职业发展包括成长阶段、探索阶段、创业阶段、维持阶段、衰退阶段,每个阶段的发展任务都不同。

职业发展理论把个人职业选择与发展纳入到整个人生发展的范畴来进行考察和研究,为“人-组织匹配”提供了更开阔的视野。

## 第二节 人员素质测评的特点

人员素质测评的研究对象是个体的各种素质与特性,而每个人的行为规律和心理特性互不相同,这就决定了人员素质测评是一种特殊的、复杂的社会认知活动,其主要特点包括:

### 1. 人员素质测评主要针对心理属性

人员素质测评的对象主要指个体的个性心理特征和能力倾向,包括能力、态度、理想、信念、兴趣、爱好、性格、品质、气质、人生观、价值观等。尽管身高、体重等身体素质有时也被列入测量的范畴,但它们不是测评的主要方面,因为对一个人的事业发展起决定性影响的还是其心理特征和能力倾向等心理属性。

### 2. 人员素质测评属于间接测量

这一特点是由测评对象即个体心理属性的特点决定的。人的心理属性是其实实施社会行为的基本条件和潜在能力,是隐含在内的客观存在,看不见摸不着,但可以通过外在的行为特征进行间接的推测和判断。例如,一个小孩说话很生动,应对得体,记忆力、判断力很强,我们说他天赋智力高,就是凭他的语言、应对、记忆、判断等行为间接估量的。因此人员素质测评是间接测量,而不是直接测量。

### 3. 人员素质测评的结果不是绝对的

任何测评都力求全面客观地反映被测者素质的实际状况,但是任何一个测评都不可能避免误差,这主要是由测评的主观性决定的,人员素质测评毕竟是对人的测评。首先,测评方案的设计和实施过程都由人完成,不同的人对测评目标的理解、测评工具的使用及对测评分数的解释也不同,因此结果也不可能完全一致。其次,被测人员的素质是抽象模糊的,其构成相当复杂,测评的工具又有一定的局限性。德国物理学家海森堡在1927年提出物理学中的“测不准原理”,人员素质测评中也存在“测不准关系”,即测评结果不完全符合对象的实际情况,往往与被测试者真实素质有一定程度的偏离。从这个意义上讲,人员素质测评的结果只有相对意义,不可能百分之百精确。

此外,由于人员素质测评是在有限的时间内开展的,不可能掌握被测者的全部信息,而只能采用行为抽样的方法对部分要素进行测评,并根据行为样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征。

### 第三节 人员素质测评的发展

#### 一、人员素质测评在西方的发展

西方对人员素质测评的研究,源于19世纪对智力落后者和精神病人的治疗的需要。当时许多人开展了对个体差异的研究,尝试去鉴别和测评这种差异。

1879年,德国心理学家威廉·冯特(Wilhelm Wundt)在莱比锡大学设立了世界上第一个心理实验室,开始了对个体行为差异的研究,由此引发了人员素质测评的起源运动——心理测评运动。美国心理学家雷蒙德·卡特尔(Raymond Bernard Cattell)首先提出了“心理测评”一词,并开发出了著名的人格测评方法——“卡特尔16种人格因素测验”。

1905年,法国心理学家阿弗莱德·比奈(Alfred Binet)和医生西奥多·西蒙(Theodore Simon)编制出世界上第一个智力测评量表——“比奈-西蒙”量表,为心理测评的发展作出了划时代的贡献。从此,心理测评被公认为测评个体的有效工具,西方的人才评价事业也从此更加蓬勃地发展起来。

比奈和西蒙提出了比率智商的概念,用智商(intelligence quotient, IQ)来反映智力高低的商数。他们受当时法国教育部的聘请,编制用于鉴别学生能力的工具,即一个用于测定智商的量表。该量表的目的是区别学习能力低的学生,将他们编入特殊班级,以做到因材施教。该量表就是“比奈-西蒙”量表,起初共有30道题目,按难度依次加深,并根据学生通过的题数多少作为鉴别智商高低的标准。后来,该量表经过多次的修订,有多种版本,测试题目和适用范围都有所变化。

“比奈-西蒙”量表采用的是行为表现的方法。首先,根据被测评者通过的题目的多少来确定其心理年龄(mental age, MA),并用心理年龄与实足年龄(chronological age, CA,即被测评者测试时的实际年龄)的商数作为衡量智力高低的标准。因此,这种智商称为比率智商。其计算公式为

$$IQ = \frac{MA}{CA} \times 100$$

该公式的含义是:如果心理年龄正好等于实足年龄,那么,其智商为



100;如果心理年龄高于实足年龄,那么,其智商较高(大于100);如果心理年龄低于实足年龄,那么,其智商低于均值(低于100)。比如,一位75个月的儿童,他在量表上所测定的心理年龄为90个月,那么,其智商为120( $IQ = \frac{90}{75} \times 100 = 120$ )。

中国比奈量表(第三次订正本)是由北京大学吴天敏教授于1982年根据“比奈-西蒙”量表并结合我国的情况修订而成的。该版本作了较大的修改,在内容上删改了一部分试题的同时又增加了一部分试题。适用范围为2~18岁,每岁3题,共51题。也就是说心理年龄从12个月开始,每答对一题心理年龄增长4个月。当然,更为精确的评定方法是:根据个人成绩与实际年龄通过查量表手册中对应的表格数据进行换算。

试题包括对比、判断、数数、说反义词以及情境问题等等。比如试题1是让被测评者看3个大小不等的圆形,说出哪个大,哪个小;试题2为说出物名:爸爸写字用什么?妈妈切菜用什么?缝衣用什么?试题7为数手指:你这只手有几个手指?试题10为解说图画:有三幅画,第一幅为一位小朋友在柜台前买东西的情景;第二幅为一位小朋友和爸爸妈妈一起逛公园的情境;第三幅为一位小朋友在车站给妈妈送雨伞的情境。让被测评者看这些图画,并说出画的是什么?试题14为让被测评者说出指定词的反义词:快(慢)、甜(苦)、热(冷)、少(多)。

一般来说全部答对为通过,如果连续五道题没有通过即可中止测定,并根据通过答对题数的多少来记分。一些量表还往往具有有关操作使用的具体要求,以便测定更为客观。

由于比奈量表的使用范围为18岁以下的儿童,因此成年人的智商是不能应用比奈量表的比率智商来测定的。因为随着年龄的增长,到成年时期人的心理年龄一般不会增加,这样按照比率智商的公式得出来的数值就会降低,如36岁的人心理年龄为18,那么其智商降为50,这是不符合实际的。为了解决这个问题,美国心理测量学家戴维·韦克斯勒(David Wechsler, 1896—1981)发明了离差智商(deviation IQ)测定办法。他于1939年发表了一套新的智力测验量表,即韦克斯勒成人智力量表(Wechsler adult intelligence scale, WAIS)。其原理为:用各个年龄阶段内人的智商的平均数作为参考,以被测评者在同龄组中的标准分数为基础,看其分数与平均分数的距离有多少标准差,