



中国注册人力资源测评师认证教材

人才测评 技术

Personnel
Assessment

【修订版】

宋 荣 谷向东 宇长春 © 编著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

013332703

C962
28-2

R 中国注册人力资源测评师认证教材

人才测评 技术

Personnel Assessment

【修订版】

宋 荣 谷向东 宇长春 © 编著



北航

C1640435

C962
28-2



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

人才测评技术 (修订版) / 宋荣, 谷向东, 宇长春编著.
北京: 中国发展出版社, 2012. 10
(中国注册人力资源测评师认证教材)
ISBN 978 - 7 - 80234 - 853 - 0

I. 人… II. ①宋… ②谷… ③宇… III. 人员测评
工程 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 239287 号

书 名: 人才测评技术 (修订版)

著作责任者: 宋 荣 谷向东 宇长春

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 853 - 0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京广益印刷有限公司

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 23.25

字 数: 383 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

顾问

潘金云 李 震 郑日昌 王通讯

肖明政 王二平 刘远我 李 直

编写人员

刘晓竹 翁力翔 杨 叶 刘 萍

张晓荣 迟兆延 杨成莲

推荐序

21 世纪，是知识经济的时代，知识就是财富，人才就是效益，这已成为管理者的共识。然而，如何更好地开发人力资源，科学、快捷地选拔人才，如何有效地激励培养与使用人才，这是发展知识经济的重要保证，同时这也是对许多管理者的挑战。为此，管理者必须了解人才、认识人才，而专业化的识人方法就是人才测评技术。

人才测评是指依据心理学原理对社会各类人员的知识水平、能力倾向、工作技能、兴趣爱好、动机需要、性格特征及其发展潜力实施测量和评鉴的人事管理活动。这是与学历文凭、资格认证不同的人才衡量的科学方法，通常用于为人择职的职业指导和为职择人的职业选拔。

人才测评由于科学的理论依据和技术的可操作性，已成为西方政府和企业选择与考核人才的必备手段。随着其测评理论的发展及技术的不断更新，人才测评在人力资源管理中的作用日益突出。目前，随着我国经济的迅猛发展，人才测评的价值日益突显：它有助于公平地选择、任用人才，科学地安置人才，合理地开发人力资源，高效地激励人才。

随着新的《劳动合同法》的颁布实施，单位的用人成本提高了，正确的选人与用人十分重要，错误的用人代价将会很大，人才测评的作用将更加突出。

由于各种原因，我国的人才测评起步相对比较晚，我国管理者对测评的现实意义和技术方法仍缺乏足够的认识，专门的测评人才还很少，尤其是有丰富经验的测评人才还十分匮乏。可喜的是，随着人们思想的解放和现实的需要，各类用人单位对人才测评这种手段日趋重视，已经有越来越多的用人单位在招聘、选拔、考核和培养人才时，把人才测评作为一种重要的辅助手段，同时越来越多的个人也通过人才测评这个工具来达到更好

地了解自己、规划自己职业生涯的目的。所有这些都得益于国内有志于此项事业的先行者的默默努力。

早在 1999 年,在宋荣同志的发起、领导下,谷向东博士等从英国学成归来就开始致力于人才测评的研发、实践与教学工作。他们全面引进西方的科学测评技术方法,紧密联系中国实际,并结合他们之前十几年的人才测评和人力资源方面的实战经验,提炼与摸索出了一套本土化的技术方法。他们运用这套方法,为蒙牛乳业集团、联想集团、中国质量认证中心、中工国际、天润集团、天鸿集团、金象复兴、中国银行总行、北京西城区政府等上百家企业、事业单位和政府机构提供测评服务,取得了很好的口碑。为了推动我国人才测评技术的发展,他们还在测评实践的基础上进行总结概括,研发出系统的人才测评课程体系,并面向社会开展公开培训,培养了大批掌握专门测评技术的人才。

在 2003 年初,这一公开培训课程迎来了一次质的飞跃。由于中国人力资源研究会潘金云副会长、李震秘书长的关心与鼓励,笔者在中国科学院心理学研究所王二平研究员的指导下,与谷向东和刘远我博士等业界众多年轻学者共同将这一课程进一步开发完善。

目前,这一课程无论在影响力、覆盖范围以及实用性和权威性等方面,都达到了很高水平。该课程的讲师多为心理学博士,有深厚的专业功底和丰富的实践经验。现已在全国各地培训累计 2000 多人,有的学员正活跃在一些著名的测评公司,有的在著名外企、国企、民企中从事测评工作,有的已将测评技术很好地融入实际工作当中。正是在多年培训的工作实践中,该课程得到不断发展和提高。各界均认为该培训课程的系统性、科学性、前瞻性具有明显的优势。本书是随着这个培训课程应运而生,也随着这个课程不断发展,它总结了我国测评专家大量丰富的实践经验,又回答了教学过程中学员们普遍急需解决的问题,是一本培养人才测评工作者的佳作。而且由于本书中介绍的多为实用性和操作性很强的测评方法,因此,也是有志于人才测评事业的同志不可或缺的工具书。

本书是在测评实践和对培训需求了解的基础上总结归纳出来的,兼具理论性和实用性。从结构上看,本书的内容可以大致分为三个部分,第一部分是前两章,主要介绍人才测评的基础理论,以总论的形式概括了人才测评的相关知识,介绍了人才测评的相关概念,以及人才测评与人力资源

的关系，对全书起到提纲挈领的作用，也是深入学习测评技术的必要基础，但有一定专业理论基础的读者也可以跳过这部分内容；第二部分是中间的八章内容，主要介绍人才测评技术，是本书的核心篇章，文中详细描述了人才测评的各项技术，包括心理测验、面试、无领导小组讨论、公文筐、履历分析等等，从测评技术的操作和测评试题的编制两大层面，对人才测评的众多技术进行了一一剖析，同时，结合了大量实例进行讲解；第三部分是最后两章，介绍了测评技术在实际中的具体应用、需要注意的事项以及如何应对各种问题等。这三大部分是本书的结构框架，也是读者不断进步成长的阶梯，从了解测评到掌握测评，再到灵活运用测评，本书给广大从业人员提供了一套技术性的指导。

由于测评技术的实践性很强，仅靠读书是很难成为称职的人才测评专业人才的，最好参加一些实操性强的培训课程，更重要的是参加实践，才能更好地掌握这一技能。

人才测评技术作为心理学与人力资源有机结合的管理技术，已经被社会各界广泛应用，政府选拔领导干部、企业对员工进行招聘选拔与绩效管理，都将人才测评技术列为重要工具。但社会在发展，人才测评技术也需要发展，只有不断地探索完善，才能为我国人才测评事业作出更大的贡献。

我愿将此书推荐给广大读者。

郑日昌

本序作者为中国社会心理学会常务理事、北京社会心理学会 理事长、中国人才素质测评研究会 副理事长、北京师范大学心理学院教授、中国浦东干部学院访问教师。

前言

中国人力资源开发研究会作为我国人力资源开发领域一家最具权威和影响力的国家级社会团体，一直站在我国人力资源职业化建设的前沿，从事中国人力资源开发理论和实践工作。自 2000 年以来，中国人力资源开发研究会致力于人力资源职业队伍的培养和培训，着手组织中国人力资源从业者评价体系标准的研究和实践，并取得了一定的成绩。

中国人才测评于 20 世纪 80 年代中期在政府部门首先开展起来，但随着社会科技和经济的高速发展，时至今日人才测评技术已在人力资源管理中被越来越多地采用，人才测评的价值也被越来越多的人所接受，大量的人才测评机构相继出现。为了推动中国人才测评行业的发展，2003 年 7 月，中国人力资源开发研究会与北京彦隆咨询有限责任公司共同研究开发“中国人力资源开发研究会人才测评师”培训课程，并在全国范围内迅速推广和得到认可。为了进一步发展中国人才测评师认证培训事业，满足广大人力资源从业者的要求，中国人力资源研究会于 2006 年 11 月成立了中国注册人力资源测评师考试认证中心，再次邀请王通讯、郑日昌、肖明政、王二平和刘远我等专家学者，与北京彦隆咨询有限责任公司合作开发中国注册人力资源测评师考试认证培训教材，进一步增强培训课程的标准化、规范化和科学化，以便为人力资源从业者提供专业测评知识和能力培训服务。

本教材是集编者多年人才测评实践和教学的经验开发出来的，力求成为一本指导读者从事具体人才测评工作的工具书。本教材在编写过程中体现了以下几方面的特点：

知识点全：本教材内容全面，系统介绍了人才测评的基本概念、基本原理以及人才测评技术方法与应用，尤其人才测评技术篇涵盖了心理测

验、履历分析、360 度反馈技术、面试技术、无领导小组讨论、公文筐、角色扮演、工作样本测试、管理游戏、事实搜集技术以及评价中心技术等几乎所有目前被采用的测评技术方法，方便读者查阅。

操作性强：人才测评是一门实践性很强的技术，不仅需要理论的指导，更离不开实践经验的积累。本教材在讲解测评技术方法与应用过程中，结合实际人才测评案例，剖析测评技术的特点、实际操作中存在的问题、方案设计原则和测评报告撰写的技巧，便于读者理解和掌握，对于实际人才测评工作具有很强的实用性。

可读性好：本教材注重应用，讲解概念深入浅出，内容通俗易懂，范例丰富，富有启发性，可读性好。本教材也适用于从业者自学。

然而，人才测评是一门理论与实践性都很强的科学，它是心理学和人力资源管理等的交叉学科，读者在学习这一技术的过程中，还需要学习一些心理学、人力资源管理甚至工商管理的课程，参加人才测评专业培训，在具体操作中反复揣摩总结，进行大量的测评实践，才能更好地掌握这门学问。

本教材的出版得到了中国人力资源开发研究会潘金云副会长、李震秘书长，以及李直老师的关心和鼓励；谷向东、宇长春博士在全书的编审中付出了辛勤的努力，本教材也凝集了他们多年研究和实践的结晶。编者向他们和参与教材开发的专家学者们表示衷心的感谢！同时也向具体编写人员表示诚挚的谢意。

本教材的出版得到中国发展出版社赵建宏主任的支持和帮助，在此表示深深的感谢。

编者作为中国人才测评从业者的一员，从事人才测评工作已有 20 余年，一直对此工作乐此不疲，并深深地热爱它，希望本教材的出版是对人才测评行业发展贡献的微薄之力。中国人才测评市场年轻而富有朝气，愿与所有从事人才测评行业的同仁们携手努力，为共同推动中国人才测评事业而努力！

宋 荣

目 录

第 1 章	人才测评概论	1
	1.1 人才测评的基本理论	4
	1.2 人才测评的管理	20
	1.3 人才测评与人力资源管理	29
	学习指南	35
	关键词	35
	思考题	35
第 2 章	工作分析与人才测评	36
	2.1 工作分析概述	37
	2.2 常用工作分析的方法与技术	45
	2.3 胜任特征与人才测评	55
	2.4 胜任特征模型的构建与作用	61
	学习指南	70
	关键词	71
	思考题	71
第 3 章	心理测验技术	72
	3.1 心理测验概论	72
	3.2 个性测验	86
	3.3 能力测验	98
	3.4 动机测验	105
	学习指南	116
	关键词	116

	思考题	116
第 4 章	面试技术	117
	4.1 面试概述	119
	4.2 面试的实施程序	125
	4.3 面试题目的设计	139
	4.4 面试进程控制及评价实施	145
	学习指南	155
	关键词	156
	思考题	156
第 5 章	无领导小组讨论技术	157
	5.1 无领导小组讨论	158
	5.2 无领导小组讨论的题目编制	173
	学习指南	180
	关键词	181
	思考题	181
第 6 章	公文筐测验	183
	6.1 公文筐测验的基本操作	183
	6.2 公文筐测验的题目编写	192
	学习指南	202
	关键词	202
	思考题	202
第 7 章	角色扮演技术	203
	7.1 角色扮演的概念	205
	7.2 角色扮演的特点	206
	7.3 角色扮演的测试过程	207
	学习指南	212
	关键词	212
	思考题	212

第 8 章	360 度反馈技术	213
	8.1 360 度反馈技术概述	213
	8.2 360 度反馈技术操作	216
	8.3 360 度反馈技术应用	221
	学习指南	225
	关键词	225
	思考题	225
第 9 章	其他测评技术	226
	9.1 履历分析技术	227
	9.2 笔迹分析技术	239
	9.3 工作样本测试	248
	9.4 管理游戏	254
	9.5 事实搜集技术及其他技术	262
	学习指南	266
	关键词	266
	思考题	266
第 10 章	评价中心技术	268
	10.1 评价中心技术概述	269
	10.2 评价中心操作流程	278
	学习指南	284
	关键词	284
	思考题	284
第 11 章	测评的实施过程	285
	11.1 测评方案的设计	289
	11.2 测评方案的实施	295
	11.3 撰写测评报告	300
	11.4 测评后的人事决策	306
	学习指南	312
	关键词	312
	思考题	312

第 12 章	人才测评的应用领域	314
	12.1 人才测评在竞聘上岗中的应用	315
	12.2 人才测评在招聘选拔中的应用	323
	12.3 人才测评在人力普查中的应用	329
	12.4 人才测评在培训与职业发展中的应用	333
	12.5 人才测评在绩效管理中的应用	341
	12.6 人才测评在甄别心理健康人员中的应用	347
	12.7 人才测评在发展中心中的应用	350
	12.8 人才测评在团队领导力评估中的应用	354
	学习指南	358
	关键词	359
	思考题	359
参考文献		360

第 1 章

人才测评概论

案例导读

飞利浦：我们青睐这样的人才

从光源到电视机，从剃须刀到电动牙刷，从电话到显示器，1920 年就已进入中国市场的飞利浦，自然也是众多职场人心目中的理想雇主之一。飞利浦电子集团全球人力资源副总裁 Opieters 曾透露，飞利浦计划在 3~5 年内培养或引进 100 位总经理级的本地人才，这些人将广泛分布于飞利浦公司在中国的 35 家合资企业及公司总部，以期使高层职位中本土人才的比例从目前的 30% 提高到 50%。也就是说，本土人才将获得更多进入飞利浦高管层的机会。飞利浦青睐怎样的人才？飞利浦如何甄选、培养人才？本土人才如何进入高管层？记者对此采访了飞利浦照明东亚区人力资源总监陆志勇先生。作为照明业务系统东亚地区的人力资源负责人，陆先生跟我们分享了本土人才如何在飞利浦成长的信息。

1. 选才

飞利浦眼中的能人是怎样的？领导能力与专业能力兼具者。

发展人才是飞利浦的核心价值观之一，每个有潜力的员工都能得到平等的发展机会。那么，什么样的人才才是飞利浦的“最爱”？

陆志勇总监认为，被飞利浦认为有潜力的员工至少要具备两方面的素质：领导能力和专业能力。两项兼具的人才才是飞利浦眼中的能人。“在市场上找一个销售精英不难，但要找一个既有杰出业绩，同时又有管理经验和领导才能的销售高层管理人员就不那么容易了。”陆志勇说，“两方面都十分出色的人才难找，这也正是飞利浦所需要的。”

(1) 领导能力。各大跨国公司在甄选人才时都十分注重领导能力，而飞利浦对领导能力有特别的定义。一个人是否具备领导能力，飞利浦注重两

个方面：业绩表现和人的发展。首先，他必定是个有突出业绩的人，具备获取成功的强烈决心，勇于接受新的挑战，时刻关注市场，并寻找更好的方法改善业绩；其次，他必须是个优秀的人力资源发展者，在不断提升自我的同时，也能够不断激励其他员工和他的下属，激发他们的潜能，懂得如何发展自我及发展他人。这两方面是相辅相成的，陆志勇把这两方面称为“阴阳平衡”，缺了任何一方面都不行。

领导能力如何造就？陆志勇在纸上飞快地写下这样一个公式：专业能力 + 阅历 + 领导力 = 成功的领导能力。一个具备专业能力的人，经过多年的磨炼，加上其本身具备的卓越领导才能，才有可能成为一个成功的领导者。

(2) 专业能力。专业能力表现为一个人的岗位技能以及“技术”知识，即在自己所从事的专业领域研究、实践的深度和广度。“拿销售人员来说，专业技能包括销售技巧、谈判技巧、演示设计、项目管理，以及根据客户需要进行产品设计、成本控制意识等等”，陆志勇说，“每一个岗位，都制定详细的技能评估方案，通过详细的评估指标和方法，对员工的专业能力进行科学考量。”

2. 识才

飞利浦选拔、甄别人才的轨迹：选拔——业绩评估——发现优秀人才。

对于如何发现具备领导潜质的人才，飞利浦有一整套完整的人才发展体系。

第一步：招募和选拔。作为一个庞大的业务集团，飞利浦所采用的招聘方式和渠道是多种多样的，如从校园招聘中挖掘新人，从外部有丰富阅历的在职人士中猎取成熟人才，以及利用内部岗位轮换或晋升机制来选择适合的人到合适的岗位，还有内部员工推荐，等等。

第二步：业绩评估。评估的内容包括完成工作职责情况、达成业务目标情况以及个人能力等，它是一项个人综合素质的评估。

第三步：发现优秀人才，也叫才能鉴定。即结合个人的发展需求和职业生涯发展规划，通过一系列的专业评估方法来确定某个人是否具备发展潜质。飞利浦有完善的评估体系，包括360度评估、调查问卷等。这其中，评价中心是重要的工具之一，也是飞利浦独特的领导力发展工具。“每个被选拔出来、有望进入管理层发展的员工，都必须经过评价中心这一关的考

验。”陆志勇笑着告诉记者。

评价中心就像一个虚拟的公司，被评估者按照要求在其中处理各种工作任务，在他周围有众多专家给他的工作表现打分。在这样一个“众目睽睽”的环境下处理工作，被评估者各方面能力孰优孰劣一看便知。“飞利浦在全球设有多个评价中心，用来评估世界各地的优秀员工。员工按照不同的职位层次被送往不同级别的评价中心，亚太区的员工通常在新加坡或荷兰接受考验。”陆志勇说。

3. 养才

个人在飞利浦的成长轨迹：评估——回馈和改进计划——跟进。

接受了全面评估而被确定为有潜能的人员，飞利浦将结合他自身的发展规划，制定出专门的才能发展计划。执行发展计划的过程是循环往复、周而复始的，个人发展则呈现出阶梯式向上的轨迹。

在经过科学的评估，明确了个人的强项、弱项之后，每个人都会明确自身的发展需求，即明确在哪些方面是需要提高或进一步培养的，然后遵循领导力发展原则，制定出详细的个人发展计划。这时，他还需要与自己的经理沟通，双方就发展计划达成共识，随后便按照计划来执行。“通常在经过1年半或2年左右的时间后，会对这一阶段进行一个阶段性的总结和反馈，然后根据员工目前的发展情况来调整发展计划，若需要还可重新进行评估。”

“才能发展计划的内容包括在职培训和脱产学习等，作为一个跨国机构，员工有许多赴海外学习的机会，帮助他们拓展国际视野，”陆志勇说。员工学习的内容是与他所从事的业务紧密相关的，从那些至关重要的业务问题中，找到所需要的能力，从而确定什么是需要学习的，并在此基础上制定出有针对性的学习计划。

为使员工的个人发展不至于“孤立无援”，即能随时得到帮助，飞利浦有专门的“导师和辅导员计划”——每个员工都有指定的导师和辅导员。一般来说，辅导员是自己的部门领导，而导师则一定是由跨部门更高职位的人士来担当。导师和辅导员会不定期地与员工进行正式或非正式的沟通，与他们分享经验和智慧，给出发展建议。

最后，经过了选拔、业绩评估、优秀人才发现、才能发展这些环环相扣的步骤之后，特别优秀的人才将会脱颖而出，加入飞利浦专门的“接班

人计划”。他们将成为管理岗位的继任者或者重要岗位的潜在继任者，正式进入管理层发展通道，在更高层面接受更加专业和系统的培训，继而成长为一名飞利浦的本土高层管理者。

“正如一棵幼小的树苗逐渐长成枝繁叶茂的大树一样，本土经理人的成长也需要一个过程，相信越来越多的本土优秀人士会逐渐成长、成熟，成为跨国公司的管理者。”陆志勇笑着说。

“我们激发并使彼此能够运用我们的创造性及企业家才能，最大程度地挖掘我们的潜能。”——飞利浦价值观。

资料来源：www.manager365.com/article/zp/200708/20070822121908.html

从导读案例中可以看出，飞利浦公司在选才、识才、养才方面有着一套独到的经验。无独有偶，“造物之前先造人”，松下幸之助这句名言，同样也道破了众多具有远见卓识的企业家的心声。在如今竞争如此激烈的时代，人才才是最宝贵的资源和财富，是经济增长的源泉。训练有素、面对复杂环境也能应付自如的高级人才，成为各大企业竞相争夺的资源。用人的前提是识别人才，但俗话说“识人识面难识心”，如何甄选出高级人才呢？这就需要运用科学、客观的手段对人才进行测试评价，即现代“伯乐”——人才测评。如今，人才测评技术作为一种新兴的人力资源管理方式，其重要性日益为企业所认识，它在人力资源管理、决策、规划等方面发挥着越来越显著的作用。并且，近年来，随着人才测评工作的专业化程度的提升，出现了许多专门提供人才测评服务的公司，他们把人才测评技术应用于人力资源开发的各个领域。所以，现代企事业单位组织管理人员必须对人才测评有全面深入的了解。为此，本章将勾勒出人才测评的基本知识，包括界定人才测评的概念；明确人才测评的理论基础，如“人职匹配”理论、冰山模型；了解人才测评方法，有心理测验、面试、评价中心技术等；划分人才测评的类型，像选拔性测评、配置性测评、开发性测评；熟悉人才测评必须遵循的基本原则；指出如何进行人才测评管理，确保测评结果的真实性；揭示人才测评与人力资源管理的关系，让人才测评更好地为组织发展服务。

1.1 人才测评的基本理论

我国古代就十分重视人才及人才测评工作，尧舜时代的“让贤与能”思