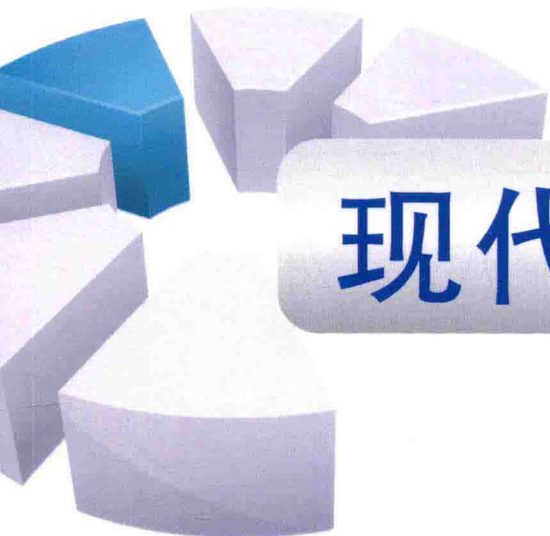
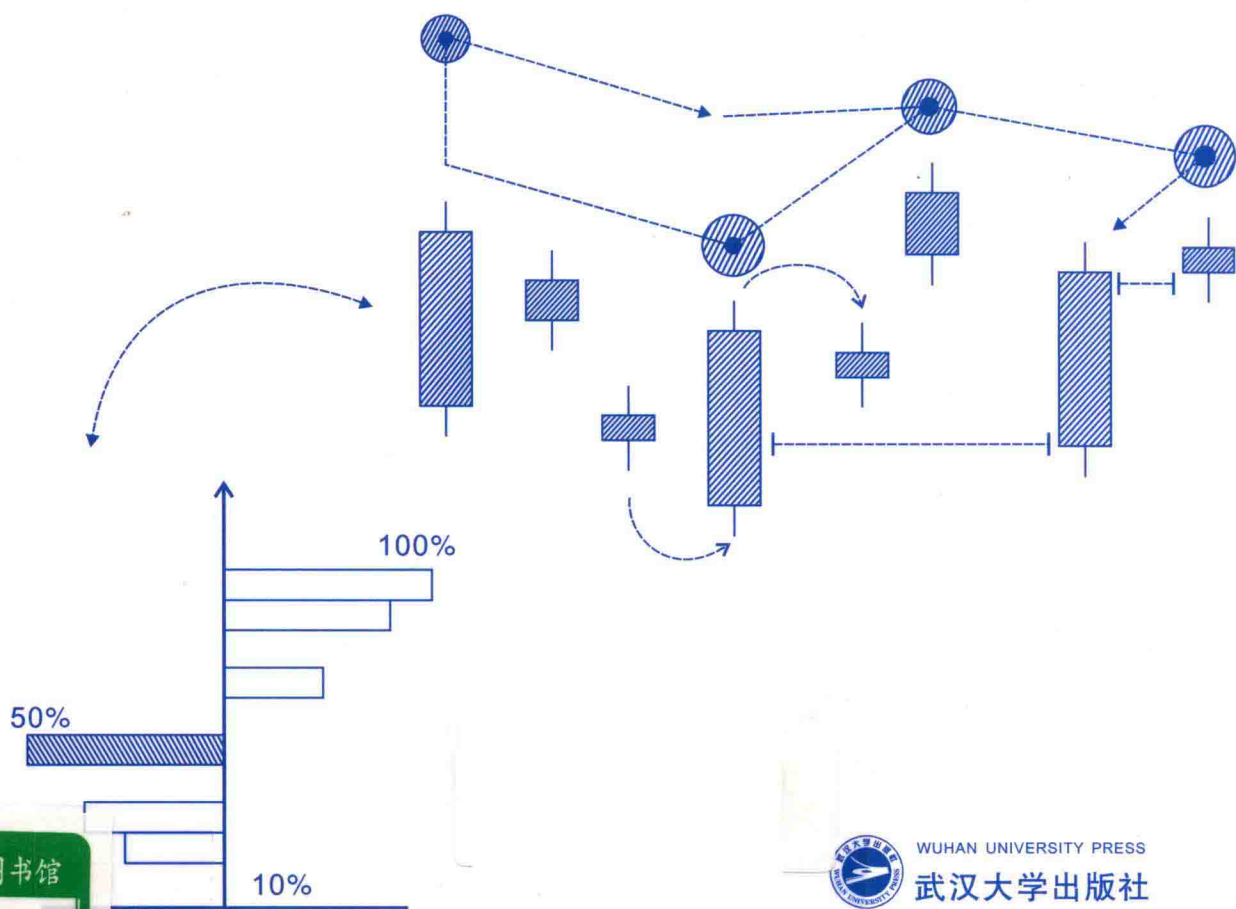




现代人事测评

操作实务

主编 徐学英
余 滢



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

现代人事测评操作实务

主 编 徐学英 余 滢
副主编 马衍阳 杨春晨 王丽丹



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代人事测评操作实务/徐学英,余滢主编. —武汉:武汉大学出版社,2016.5
ISBN 978-7-307-17735-2

I. 现… II. ①徐… ②余… III. 人事管理—高等教育—教材 IV. D035.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 065113 号

责任编辑:方竞男

责任校对:谢丽娟

装帧设计:张希玉

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:whu_publish@163.com 网址:www.stmpress.cn)

印刷:虎彩印艺股份有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:15.75 字数:371千字

版次:2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

ISBN 978-7-307-17735-2 定价:39.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前言

管理之道,在于用人。当今社会已进入充分重视人的自身价值的时代,如何提高劳动者素质,开发人力资源,充分发挥人的智慧、才能和创造力,是经济社会发展具有战略意义的重大问题。在现代社会,人力资源管理是整个组织管理的基础。人力资源管理的核心是用人问题,而用人的关键则是识人和选人。任何一个用人单位或人事部门在明确了选人、用人的总体标准和大体原则后,接着要做的事就是识人、选人和用人。传统的人事管理对人力资源基本上是一种物化式的“仓库管理”。人事管理者把每个职员物化,像记录设备的型号、性能、价格等资料那样建立个人档案。“活”的人力资源管理变成了“死”的档案保管。人与人之间只看得见性别、年龄、职务、工种上的区别,看不出素质上的差异。现代人事测评技术可以帮助用人单位了解员工、帮助员工了解自己,能明确各人的长处与短处,优势与缺陷,能明确人员素质与实际工作岗位所担负的责任及今后期望要求之间的差距,从而使员工在实践中尽量扬长避短,更好地实现自我发展,达到人与事的最佳匹配,实现人力资源的优化配置。

20世纪80年代初到90年代初,国外部分心理测验被引进国内,同时根据东方人的文化背景、生活方式与思维习惯,国内学者修订了一部分比较经典的心理测验,并将心理测验与其他测评方式进行有机结合,人事测评取得了一定的实际效果,促使人事测评技术得以发展。到20世纪90年代后期,评价中心的概念在人力资源领域得到认可并逐渐普及,且被广泛运用于测评、发展生涯指导等领域。从国内现状来看,人事测评主要有如下几个特点:①专门人事测评机构蓬勃发展。②测评方法和技术的中国化。③人事测评专业人员的培养力度加大。④人事测评已在企业中有所运用,并取得了一定成效。人事测评作为人力资源管理的前沿技术,是建立在教育测量学、心理学、行为科学、管理学和计算技术等学科基础上的科学的综合选才体系,它能对个体的知识水平、能力、职业倾向和发展潜力等进行综合的测评,从而为发现人才和使用人才提供科学的依据。它的发展越来越影响人力资源管理的各个环节,在企业人力资源管理与发展中起着重要作用。但其在我国的发展与应用时日尚浅,要探索的东西还有很多。编者作为现代人事测评的教育工作者,在此领域探索了多年,在测评工具、技术开发与应用方面积累了一定的经验,为了推动科学人事测评的发展,正确地发挥人事测评的功能,让更多的企业和个人从中受益,编写了本书,希望能够以案例和实训操作的形式给大家提供非常有价值的信息和可资借鉴的经验与启示。

人事测评工作是一项系统工程,需要理论的支持,也需要具体的应用实践。本书理论与实践相结合,介绍了许多国内外普遍使用的权威性测评工具,并提供了丰富的人事测评案例。本书分为三个部分:第一部分为第1章与第2章,主要介绍人事测评的基本理论和基本操作流程;第二部分为第3章与第4章,主要介绍职业选择和胜任力理论在人事测评中的应用;第三部分为第5~7章,主要介绍现代人事测评的方法与技术操作,包括心理测评、面试

和评价中心等操作技术;第四部分为第8章,主要介绍人事测评方案设计、权威的测评工具和常见的测评试题。

本书可作为高等院校管理类专业教学用书,也可作为各界人士学习和了解人员素质测评相关知识的参考用书,同时可以帮助政府部门或企业实际工作者对已实施的人事进行测评、诊断。

本课程建议授课学时为32学时。本书由徐学英负责统稿,第1~3章由徐学英编写、第4章由王丽丹编写、第5~7章由余滢编写、第8章由马衍阳和杨春晨编写。

在本书编写过程中,借鉴和吸收了国内外不少学者、专家有价值的文献,限于篇幅,不一列出,谨对他们为人事测评学科的发展和本书编写所做的贡献表示衷心的感谢。

由于时间仓促,书中难免存在不妥之处,敬请读者原谅,并提出宝贵意见。

编 者

2016年2月

目 录

1 人事测评概述	(1)
1.1 案例导入	(1)
1.2 理论引导	(5)
1.2.1 人事测评的内涵	(5)
1.2.2 人事测评的目的	(5)
1.2.3 人事测评的特点	(5)
1.2.4 人事测评的功能	(6)
1.2.5 人事测评的类型	(7)
1.2.6 人事测评的意义	(7)
1.2.7 人事测评的发展历程	(9)
1.2.8 人事测评的内容	(9)
1.2.9 人事测评的原理	(10)
1.2.10 人事测评的原则	(11)
1.2.11 人事测评的方法	(11)
1.3 实训操作	(14)
1.3.1 实训 1:讨论会——人事测评的昨天与今天	(14)
1.3.2 实训 2:设计××公司员工工作绩效考核方案	(15)
1.3.3 实训 3:编制××公司招聘人事测评方案设计书	(20)
1.3.4 实训 4:设计××公司员工工作绩效考核量表	(24)
2 人事测评的基本流程	(29)
2.1 案例导入	(29)
2.2 理论引导	(32)
2.2.1 人事测评的准备阶段	(32)
2.2.2 人事测评的实施阶段	(34)
2.2.3 人事测评的结果分析阶段	(34)
2.2.4 人事测评的结果反馈阶段	(35)
2.2.5 人事测评工作者的职业道德	(35)
2.2.6 人事测评工作标准	(36)
2.3 实训操作	(37)
2.3.1 实训 1:人事测评流程操作	(37)
2.3.2 实训 2:人事测评量表的编制	(39)
2.3.3 实训 3:人事测评报告的撰写	(42)

3 职业	(47)
3.1 案例导入	(47)
3.2 理论引导	(50)
3.2.1 职业概述	(50)
3.2.2 职业特点	(50)
3.2.3 职业选择	(51)
3.2.4 职业能力	(55)
3.2.5 职业规划	(55)
3.3 实训操作	(57)
3.3.1 实训1:职位分析	(57)
3.3.2 实训2:编写个人职业生涯规划书	(61)
3.3.3 实训3:员工职业生涯规划	(64)
4 胜任力分析操作技术	(70)
4.1 案例导入	(70)
4.2 理论引导	(73)
4.2.1 胜任力的含义	(73)
4.2.2 胜任力理论的起源与发展	(73)
4.2.3 胜任力的分类	(74)
4.2.4 胜任力结构模型	(74)
4.2.5 构建胜任力结构模型收集数据的主要方法	(76)
4.2.6 胜任力测评系统应用的注意事项	(77)
4.2.7 胜任力词条的编写	(77)
4.3 实训操作	(78)
4.3.1 实训1:按胜任力词条的完整结构编写胜任力词条	(78)
4.3.2 实训2:视频观摩——构建第二次创业的胜任力模型	(79)
4.3.3 实训3:某国有大型核电集团操纵员胜任力模型构建	(80)
5 心理测评	(83)
5.1 案例导入	(83)
5.2 理论引导	(85)
5.2.1 心理测评的含义	(85)
5.2.2 心理测评的方法	(85)
5.2.3 心理测评的技术指标	(86)
5.2.4 心理测评量表	(91)
5.2.5 标准化心理测评	(91)
5.2.6 心理测评的内容	(92)
5.3 实训操作	(93)
5.3.1 实训1:画猪看性格	(93)

5.3.2 实训 2:大风吹,吹大风游戏	(94)
5.3.3 实训 3:心理测评模拟操作	(95)
6 面试	(103)
6.1 案例导入	(103)
6.2 理论引导	(107)
6.2.1 面试概述	(107)
6.2.2 面试的类型	(107)
6.2.3 面试的基本程序	(108)
6.2.4 面试的测评要素	(109)
6.2.5 面试评分表	(109)
6.2.6 面试技巧	(110)
6.2.7 面试的发展趋势	(111)
6.3 实训操作	(112)
6.3.1 实训 1:面试操作流程模拟	(112)
6.3.2 实训 2:公务员录用面试模拟	(114)
6.3.3 实训 3:教师资格证面试模拟	(117)
7 评价中心	(121)
7.1 案例导入	(121)
7.2 理论引导	(122)
7.2.1 评价中心的起源与发展	(122)
7.2.2 评价中心的含义	(123)
7.2.3 评价中心的特点	(123)
7.2.4 评价中心的程序	(123)
7.2.5 评价中心的内容	(124)
7.2.6 评价中心的常用技术	(124)
7.2.7 评价中心实施应注意的问题	(126)
7.3 实训操作	(126)
7.3.1 实训 1:评价中心程序操作	(126)
7.3.2 实训 2:无领导小组讨论操作	(129)
7.3.3 实训 3:文件筐测评操作	(131)
7.3.4 实训 4:管理游戏	(135)
7.3.5 实训 5:角色扮演操作	(138)
8 人事测评项目及经典题目	(140)
8.1 权威测评项目	(140)
8.1.1 北森人事测评系统	(140)
8.1.2 霍兰德职业兴趣测试	(140)
8.1.3 卡特尔 16 种个性因素测评(16PF)	(149)

8.1.4 艾克森情绪稳定性测评	(168)
8.2 人事测评经典题目	(176)
8.2.1 胜任力测评试题	(176)
8.2.2 经典面试题	(180)
8.2.3 名企专用心理测试题	(196)
8.2.4 EQ 测试	(198)
8.2.5 数学能力测试	(201)
8.2.6 职业压力承受能力测试	(202)
8.2.7 洞察力能力测试	(203)
8.2.8 意志力能力测试	(204)
8.2.9 无领导小组讨论测试题	(207)
8.2.10 文件筐测评试题.....	(211)
8.2.11 角色扮演测评试题.....	(215)
8.2.12 管理游戏测评试题.....	(220)
附录 企业常用的经典人事测评试题.....	(227)
参考文献.....	(242)

1 人事测评概述

1.1 案例导入

诺姆四达集团(以下简称诺姆四达)为武汉凯迪电力股份有限公司打造“五星”级的管理团队。

【问题提出】

武汉凯迪电力股份有限公司(以下简称凯迪电力公司)于1993年成立,1999年在深圳交易所正式挂牌上市。总注册资本为21.630万元。2000年前,凯迪电力公司的主营业务为水处理、化工、仪器仪表、热工、机电一体化、计算机应用等。当时,凯迪电力公司有11家控股子公司,员工总数600余人。2000年,凯迪电力公司董事会制订新的战略,将凯迪电力公司主营业务向环保领域转移。其主要方式为环保工程总承包,以输出技术和管理为主;具体业务分为火电厂的烟气脱硫和污水处理两大类。2001年年初,凯迪电力公司实施战略转移的第一季度就签订了总金额为13亿元的工程项目。

当时凯迪电力公司面临两大困难,一是人员数量严重不足,公司实行改革后总公司只有80余人;二是现有人员的专业结构及经验不足,基本上没有从事过大型工程管理经验丰富的人。其解决的基本办法就是面向全国公开招聘。通过媒体发布招聘信息后,共有3000余人报名,经过材料审查、电话沟通方式初步筛选近500人,这近500人又由公司董事会高管层及人力资源部组成多个面试小组赴全国各地进行面试,最后确定343人入围。由于所招聘的人员大部分在比较重要的岗位,因此,凯迪电力公司领导层决定聘请专业的测评机构对这些应聘的人员进行综合素质测评。

【解决方案】

诺姆四达承接这一项目后,通过双方的沟通发现,凯迪电力公司面临的最大问题是无法将最后入围的343人进行有效区分,这也是很多企业在大规模公开招聘中面临的问题,而凯迪电力公司借助外部测评机构的目的包括:

- ① 通过科学方法有效地区分入围者优劣,以解决传统方法无法解决的问题。
- ② 最大限度降低用人风险,提高人才回报率,在测评中表现优秀的人要求是适合企业并且能够给企业带来实际利益的人才,而不是“考得好”或者“说得好”的人。

了解了上述目的后,诺姆四达认为凯迪电力公司的难题正是因为企业的传统招聘方式只能看到学历、知识、经历,而无法真正识别人才的能力和素质这些与工作绩效高度相关的特征导致的。

人事测评,正是通过运用科学的方法,定性或定量地测量出人的能力素质,并将这些与企业的实际情况相匹配,以人的能力素质与企业 and 目标岗位匹配度的高低来区分人才的优劣,这也正是解决凯迪电力公司所面临问题的关键。

在双方对上述观点达成一致后,诺姆四达提出了如下解决方案。

① 根据凯迪电力公司的实际情况(包括企业的宏观要求和具体岗位的要求等),拟订了针对性的评估模型。

② 根据确定的评估模型,设计了包含多种测评方法(图 1-1)的系统的综合测评方案。



③ 制订严密的测评实施流程,包括实施场地的选择和测评专家的配备都做到最大程度符合测评方案要求。

④ 根据每个测试对象在各个测试项目上的反应情况,测评专家将数据汇总并进行综合分析,且针对应聘岗位的要求提出推荐意见。

推荐意见共分 5 个等级,五级为最高级,即特别优秀者,四级为优秀者,三级为合格者,二级为应慎重使用者,一级为应完全拒绝者。图 1-2 所示为根据上述测评方案得出的所有测评对象的测评结果在各个等级的分布情况(各等级所占的比例)。

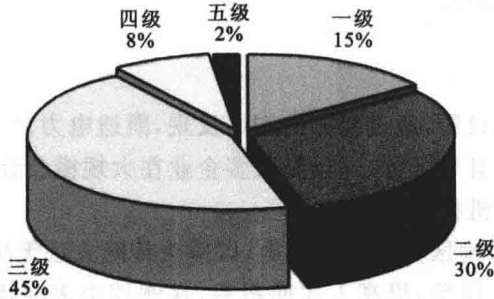


图 1-2 测评结果在各个等级的分布情况

由图 1-2 可以看出,四级和五级为优秀人才,即与凯迪电力公司的实际要求匹配度较高的人才,这种人才所占的比例只有 10%,合格层次(三级)的比例为 45%,而一级和二级基本上属于不能录用的人员,这两部分共占 45%,可见也有相当大的比例。

试想,如果凯迪电力公司不采用科学的测评方法对人员进行测评,那么他们录用人员时基本上是在这 343 人中随机选取,其不合格率几乎达到 50%,接近随机的概率,这样选出来的人员将给企业带来无法估量的损失。由此可见,科学的人事测评方法与技术对提高企业人才选拔的准确性及降低企业用人风险和成本有重要作用。

【实际效果】

通过人事测评技术选拔的人才走上工作岗位后的工作表现究竟如何呢?人事测评技术到底给凯迪电力公司带来了什么效益呢?可以从以下几个方面来反映:时任凯迪电力公司董事长的陈义龙先生给诺姆四达亲笔写的感谢信中这样评价道:“通过这些内容的测验与专家的综合评价及描述,我们看到每一位应聘者完整的个人档案,这样,我们就能判断谁该被录用,谁不该被录用,谁放在什么样的岗位上更合适。”“我们从 343 位应聘者中录用了 100 人,主要是参考了诺姆四达测评中心的测评结果和专家的综合评价与推荐意见。当时我们确定了原则:专家们的四级以上(含四级)推荐者 100%录用,三级(不含三级)以下者一律不录用。就是在这个原则的指导下,我们很快完成了对 100 个岗位的人才选聘。”“这段时间的实践证明,我们公司 2001 年五一期间的招聘工作是成功的。因为现在凯迪电力公司的绝大部分技术骨干、管理骨干、经营骨干都是通过这次招聘进入公司的,是他们的加盟及在公司发挥的巨大作用,才保证了凯迪公司今天的快速成长。”“人事测评不仅帮我们选聘了一批优秀人才,还帮助我们公司的决策层和管理层科学理解‘人才’二字。我们认为人事测评技术对我们的帮助是巨大的,我们的收益也是巨大的,我相信人事测评技术将会为我国更多的企业提供有益的帮助。”

2002 年 11 月中旬,凯迪电力公司人力资源部部长亲自带着一位重要的关键岗位应聘人员到诺姆四达总部进行测评。这从侧面也说明了人事测评结果的准确性和有效性,说明了人事测评工作确实为客户企业的发展提供了有价值的帮助。

2006 年,凯迪集团网站宣传文章中指出:正因为有着强有力的人力资源支持,凯迪集团已由 2001 年 80 人的小公司发展成为 800 多人的大企业,由原来的凯迪电力公司发展成由凯迪水务公司、凯迪蓝天公司、凯迪投资等多家公司组成的“凯迪系”。凯迪电力公司在中国烟气脱硫市场占据 70% 的市场份额。凯迪集团人力资源部部长在跟诺姆四达的多次沟通中都提到:目前诺姆四达的五颗星级评价,已经成为凯迪集团的内部人才评价语言,在测评中得到较高星级已经成为一种荣誉。这也说明了科学的测评方法和测评结果不仅为企业选人提供了可靠的依据,还获得了被评价者的高度认可,真正体现了测评技术在推动企业人才评价科学化和推动人才成长中的最高价值。

自 2001 年 5 月招聘至 2006 年 11 月,凯迪电力公司在人力资源管理中先后十余次运用了人事测评技术。表 1-1 也反映了人事测评技术在凯迪电力公司人力资源管理中应用等级的逐步提高和应用领域的逐步扩大。

表 1-1 人事测评技术在凯迪电力公司人力资源管理中应用情况一览表

日期	测评对象	测评应用领域	测评内容	测评规模
2001 年 5 月	武汉市应聘者	外部招聘	战略性人才引入任用决策	单次、多地区、大规模,343 人
2001 年 6 月	公司内部员工和管理层	员工素质诊断	人力资源规划—素质摸底和素质档案建立	公司内部所有员工,100 余人
2002 年 1 月	长春和武汉市应聘者	外部招聘	跨地区人才选拔决策	单次、多地区、大规模,超过 300 人
2002 年 3 月	公司内部员工和管理层	员工满意度调查	人力资源管理咨询	
2002 年 8 月	武汉市应聘者	外部招聘	常规人才招聘任用决策	单次、同一地区
2002 年 10 月	公司内部管理层	内部晋选拔	内部管理人员晋升决策	
2002 年 11 月	某关键岗位人员	高管外部招聘	高管人员任用决策	
2003 年 1 月	公司外部应聘者	外部招聘	常规人才招聘任用决策	单次、同一地区
2003 年 4 月	新成立水务公司应聘者	新公司组建外部招聘	新组建公司人员任用决策	
2003 年 11 月	凯迪电力、凯迪水务、凯迪蓝天联合招聘	外部招聘	集团大型公开招聘人员选拔决策	集团所属多家公司
2003 年下半年开始至今	凡是经过公司面试的人员,一律到诺姆四达接受专业测评	凯迪电力公司与诺姆四达签订长期合作协议	集团全部常规招聘选拔,凡测评结果为优秀的,免试用期,直接签订劳动合同	集团范围内
2006 年 11 月	集团其他人力资源测评业务	签订长期整体供应商协议	集团整体人力资源服务综合咨询	集团范围内

【案例点评】

(1) 凯迪电力公司的上述案例揭示了企业在人力资源管理工作逐步引入人事测评技术的一个典型过程:第一步,企业在人力资源管理的某个领域面临问题,产生测评需求。凯迪公司面临的问题是,企业在进行战略转型过程中面临重要人才匮乏的难题,于是选择通过大规模公开招聘来解决,导致出现大量候选人,而企业传统的招聘评价方式无法进一步鉴别,因此选择拥有专业技术的第三方测评机构进行招聘选拔。第二步,在单次测评结束后,对于测评结果认同度较高,从而在同一领域多次引入测评或尝试在相关的其他领域引入测评,凯迪电力公司正是通过一次大规模的招聘测评后,发现了基于对人的能力素质进行全面考察的人事测评与基于对人的简历和经历进行考察的传统面试的区别,体验到了人事测评在甄别人才方面的较高准确率,从而认同了通过能力素质这一人才根本特征的科学测量来选拔人才的选人理念。也因此能够在内部人员晋升和员工素质摸底等人力资源管理的其他领域以素质测评结果为基础开展人才评价工作。第三步,经过多次不同领域的人事测评后,企业的人才积累达到一定数量,通过测评进入企业的人员表现得到认可,通过能力素质来评价人才的理念慢慢成为企业评价人才的理念,企业开始全面、长期地引入测评技术。凯迪电

力公司经过多次长期与外部测评机构合作后,体会到了把好人才入口关给企业带来的高收益,因此将人事测评作为人才评价的一种机制固定下来,并以人事测评结果为基础,从能力素质出发开展人才的考核、培训和发展等人力资源管理工作,为实现科学的人力资源管理奠定了坚实的基础,也使企业的人力资源管理工作走上了科学化的良性循环轨道。

(2) 凯迪电力公司的成功,还在于其人力资源管理观念的转变,主要体现为:

- ① 从传统的面试观向科学的人事测评观的转变。
- ② 从注重人的经历、学历向注重人的能力素质的转变。
- ③ 从单一追求最优秀的人才向追求优秀同时符合企业要求的人才的转变。
- ④ 从封闭的人力资源管理观向开放的人力资源管理观的转变。

1.2 理论引导

1.2.1 人事测评的内涵

人事测评又称人员素质测评,指的是以心理测量为基础,针对特定的人力资源管理目的,通过收集被测者在主要活动领域中的表征信息(行为事实),运用科学的测评方法,对被测者的知识水平、能力结构、个性特征、职业倾向、发展潜力等方面的素质做出量值判断和价值判断,从而为企业的人力资源管理和开发提供依据的活动过程。

1.2.2 人事测评的目的

实现人事相宜,以最小的投入确保组织内部人力资源的合理配置,把“合适的人放在合适的位置上”,使所录用和晋升的人能胜任工作,并对所从事的工作感到满意,减少人员流动给组织内部带来的不必要损失;避免因用人不当给组织内部带来人事风险和管理危机,减少人员初始培训与能力开发的成本,并将因人员问题而引起的损失降到最低点;为人员招聘、录用、选拔、晋升、考核、培训、安置提供可靠的价值判断,为组织和发挥人才作用及后备人才建设提供参考性建议,为人事决策提供科学依据,以保障组织的稳定与发展。

1.2.3 人事测评的特点

人才资源能力素质测评是一种特殊、复杂的认知活动,其主体包括测试者和被测者,其都是现实生活中的人,这就决定了人才资源能力素质测评不同于其他方面的测评活动,归纳起来,它主要有以下几个方面的特点。

1. 心理测量,而不是物理测量

一般来说,人才资源能力素质测评主要是对个体心理现象的测量,包括能力、兴趣、性格、气质及价值观等。身高、体重等有时也列入测量范畴,但不是主要方面。人才资源能力素质测评注重心理测量,这是由心理素质在个体发展、事业成功过程中的关键性作用所决定的。1905年,心理学家比奈和医生西蒙应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验表“比奈-西蒙量表”。美国心理学家 L. 特尔曼于《比奈-西蒙智力测验的斯坦福修正方案》

(1915年)中将智力测评应用于素质测试,也曾对800名成年男性进行测评,发现其中成就最大的20%与成就最小的20%两组人之间,最明显的差异是心理素质上的差异。成就最大的20%一组主要在进取心、意志力、兴趣方面明显高于成就最小组。心理测量的对象具有内在性、隐蔽性等特点。相对于物理测量,心理测量复杂、困难得多。

2. 抽样测量,而不是具体测量

人才资源能力素质测评的对象是素质及绩效,而素质及绩效不是在某一孤立时空内抽象存在的,而是表现于个体全部的活动中。从理论上说,人才资源能力素质测评实施时,涉猎的范围越广,搜集的相关信息越充分、越全面,测评结果就越有效、越具体、越客观。但在实际操作中,上述理想状态不可能存在也不可能做到,任何一项测评的主持者,在有限时间内都不可能掌握被测者素质的全部表征信息,只能本着“部分能够反映总体”的原理,依据公开与开放原则、可靠性与正确性原则、目的性原则、全面与重点相统一原则和可行性原则,对测评要素进行抽样,保证样本足够多且具有足够的代表性,从样本的测量结果来推断全部待测评内容的特征,那种企图使测评内容一应俱全,全面进行测评的想法在实践中行不通,也没有必要。

3. 相对测量,而不是绝对测量

任何测评从主观愿望来说,都力求尽量反映被测者素质的实际状况。但再严格的素质测评都不可避免地存在误差,这是由测评的主观性决定的。毕竟人才资源能力素质测评是人对人的测评。一方面,测评方案的设计及测评活动的实施都是凭借测试者的个人经验进行的,而不同的测试者对测评目标的理解,测评工具的使用及测评结果的解释,都难免带有个人色彩,不可能完全一致。另一方面,被测者的素质是抽象、模糊的,其构成是极其复杂的,且测评工具具有一定的局限性,苏东坡有言:“人之难知,江海不足以喻其深,山谷不足以配其险,浮云不足以比其变。”因此,测评既有精确的一面,又有模糊的一面。德国科学家海森堡于1927年提出了物理学中的测不准原理,其实,在人才资源能力素质测评中也存在测不准关系,即测评结果既反映被测者素质的基本状态,又与被测者真实素质有一定程度的偏离。测准是相对的,测不准是绝对的。随着人类对自身能力认识的提高及测评技术的发展,人才资源能力素质测评将逐步摆脱测不准的状况,逼近更准确的状态。

4. 间接测量,而不是直接测量

因为人的能力素质是个体实施社会行为的基本条件和潜在能力。素质的特点之一是抽象性,它是隐藏在个体身上的客观存在,是一种内在、抽象的东西,是看不见、摸不着乃至说不清的东西。但素质并不神秘,它可以通过人的行为表现出来,而且一定会表现出来。我们虽然不能对素质进行直接的测量,但是可以通过表现的行为特征进行间接的推测和判断。

1.2.4 人事测评的功能

(1) 甄别和评定功能。

甄别和评定是指对人员素质状况优劣、水平高低的鉴别评定。甄别是测量个体之间的

素质差异,评定是衡量被测者素质构成及其成熟程度,看其是否具备职位(岗位)所规定和要求的资格、条件和常规标准。

(2) 自我定位、自我设计与开发功能。

每一个人都是通过他人对自己的评价或通过自己与他人的比较来认识自我的。人事测评通过创设一定的情境,让被测者的潜能得到充分的展现,从而达到自我定位、自我设计、自我开发与成才的目的。

(3) 诊断和反馈功能。

诊断是指通过测评,找出被测者素质构成及发展上的问题与不足。反馈是指根据测评结果,提供调整被测者素质优缺点的信息,分析缺点和不足及其产生的原因,提出诊断意见和素质优化开发方案,帮助其克服缺点,发挥长处,推动个体素质全面发展。

(4) 预测与激励功能。

预测功能是通过人才素质现有状况的鉴别和评定,预知和推测其素质发展的趋向及其能达到的状况。通过对人才素质的诊断和反馈,能增强被测者的进取心,促使其勤勉学习,努力工作,不断完善自我,提升素质,测评中的这种导向作用就是激励。

1.2.5 人事测评的类型

(1) 按测评对象分。

以个人为中心的测评和以岗位为中心的测评。

(2) 按实施者分。

他人测评和自我测评。

(3) 按实施范围分。

个体测评和团体测评。

(4) 按测评形式分。

笔试、面试、情景测试、综合测试、计算机测试。

(5) 按测评参照系分。

常模参照测评和标准参照测评。

(6) 按测评目的分。

选拔测评、培训测评、绩效测评、胜任测评、团队配置测评和领导力测评。

(7) 按测评内容分。

个性测评、气质测评、能力测评、兴趣测评、价值观测评和行为测评。

1.2.6 人事测评的意义

(1) 人事测评是人员招聘、选拔、任用、培训、晋升和考核的依据。

随着社会及科技的发展,工作对人的素质和心理适应性的要求越来越高,那种单凭个人经验的选拔方法无法对人的心理素质进行科学、准确的评估。人事测评的运用可以使人事决策更为科学、准确,并大大提高人员甄选效率。培训作为人力资源开发的必要环节,在现代社会其内容越来越复杂,成本越来越高,为提高培训效率,突出实用性,富有针对性,使培

训做到有的放矢并事半功倍,需要依靠人事测评。运用人事测评,可以诊断员工工作所需的素质和发展潜力,描述其素质结构,分析培训需求状况,提出培训计划建议,为制订有效的培训方案提供依据。在考虑人员晋升时,不能仅根据原有岗位和职务的胜任情况来加以评定,而必须根据新拟晋升职位的要求对其进行测评,确保人与工作的匹配。现代人力资源的考核已不再局限于单纯的工作投入产出绩效考核,而是越来越多地涉及工作中的行为、态度、胜任力等方面的考核,这就需要运用人事测评技术,专门针对人的行为和内在素质进行量化描述与定性分析,对员工的基本素质和工作表现进行测定和评估。

(2) 人事测评是对员工绩效控制与激励的手段。

人事测评不只是简单地对人员的个体状况做出测评,其测评结果还会与人员的物质利益有密切联系。人员参与测评后,如果结果优良并获得社会的认可,便可获得社会所提供的良好职位及相应的物质待遇。在这种物质利益的驱动下,员工为了能在测评过程中取得更好的测评成绩,就会不满足于自己现有的知识、技能和能力,从而在学习和工作中更加勤勉努力,充分挖掘自己的潜能,并在工作中自觉、主动地奉献自己的才智。除以上用途外,人事测评在组织人力资源规划,员工职业发展规划,组织文化与团队建设方面也有着良好的应用和发展前景。

(3) 人事测评是企业人力资源科学配置的基础。

人力资源管理的目的是要做到事得其人,人尽其才,才尽其用,人事相配,最大限度地发挥人力资源的作用。俗话说:“没有无用的人,只有放错位置的人。”只有充分了解某个员工能做什么及倾向于做什么,明确某个职位需要哪些基础技能知识,以及要求从业者有怎样的精神面貌和职业素质,才能判定某个员工与某个职位的符合程度。通过人事测评,不仅可以了解员工能力与职位要求的符合程度,还可以了解其工作动机、性格气质特点与职位发展的匹配度,从而实现人力资源的优化配置,消除传统人事配置的种种弊端,真正做到知人善任,人安其位,人尽其才,才尽其用,事尽其功。

(4) 人事测评是现代人力资源开发利用和优化管理的重要工具。

人事测评为科学地选拔管理人才提供了有效的、系统化的方法。人事测评工作一般是建立在对人员技能和素质的历史行为表征全面了解与概括的基础上,判断人员职业素质特征和能力倾向,对员工的职业发展进行某种预测,并辅之以规划指导,为用人单位系统地开发和选拔人才提供客观依据。通过人事测评,可以及时提供人力资源变化的信息,明确人事配置的现状 & 未来变化的趋势,在进行人力资源管理的近期与长期规划工作时,可以做到纵观全局,方向明确,区分优先次序,制订切实可行的战略与方案。

(5) 人事测评的应用是加强组织竞争力的保障。

当前,在新技术革命条件下,科学技术日益迅速地转变为生产力,人的智力尤其是人在科技上的创造力日益成为生产力发展的最重要因素。这就使得政府机构、现代企业和组织与高技术雇员的关系发生了管理模式上的变化。现代企业雇员不再仅仅是雇员,他们内在的智力资源可以转化为现代企业组织所有权益的一部分,现代企业开始采用合作伙伴的管理模式来管理雇员的工作,以实现组织的战略目标。而由于雇员智力资源的内在性,雇员的流动将引起组织重要生产力的流动,组织业务模式和竞争力的可变性增大,越来越多的企业