

# TALENT EVALUATION TALENT

## 全面 人才评价

—— 苏永华◎主编 ——

全面素质评价  
全面行为评价  
全面绩效评价

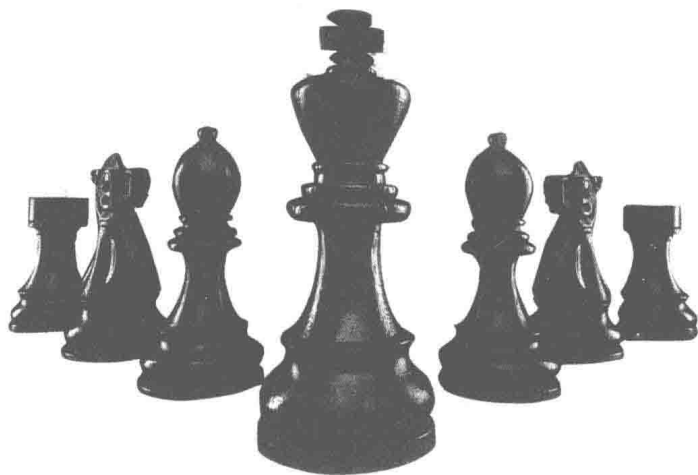


经济日报出版社

# 全面人才评价

—— 苏永华◎主编 ——

全面素质评价  
全面行为评价  
全面绩效评价



经济日报出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

全面人才评价 / 苏永华主编. —北京: 经济日报出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5196-0095-2

I. ①全… II. ①苏… III. ①人才学—研究 IV. ①C96

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2017 ) 第037600号

全面人才评价

|        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| 主 编    | 苏永华                                   |
| 责任编辑   | 张建国 王曼珩                               |
| 责任校对   | 郝媛媛                                   |
| 出版发行   | 经济日报出版社                               |
| 地 址    | 北京市西城区白纸坊东街2号 ( 邮政编码: 100054 )        |
| 电 话    | 010-63584556 ( 编辑部 ) 63516959 ( 发行部 ) |
| 网 址    | www.edpbook.com.cn                    |
| E-mail | edpbook@126.com                       |
| 经 销    | 全国新华书店                                |
| 印 刷    | 北京天宇万达印刷有限公司                          |
| 开 本    | 1/16                                  |
| 印 张    | 15                                    |
| 字 数    | 220千字                                 |
| 版 次    | 2017年3月第一版                            |
| 印 次    | 2017年3月第一次印刷                          |
| 书 号    | ISBN 978-7-5196-0095-2                |
| 定 价    | 42.00元                                |

## 自序

中国人才测评发展可以分为三个阶段,简称“测评工具时代”“人才标准时代”和“全面应用时代”。

“测评工具时代”主要解决测评工具和技术有没有、适合不适合的问题。基于现代心理学的心理测评工具源于西方国家,当时我国要解决心理测评工具问题,只有两条路可以选择:第一条是翻译引进西方的心理测验工具,走外国版本汉化的道路,第二条就是自己动手开发。由于西方测验量表的题目情景和行为模式是基于西方文化背景而设计的,与中国社会文化背景差异很大,照搬显然不适合,走自主研发的道路无疑是正确的选择。

如果说测评工具主要解决人才素质的定量化、客观化问题。那么“人才标准时代”则主要解决测评结果与人才标准的匹配性问题。当测评工具逐渐丰富、测量的准确性提高以后,人们发现,如果没有人才标准,或者人才标准模糊不清,即使测量的精度再高,仍然难以对人才做出准确的综合评价。因此,对人才标准的研究就逐渐成为人才测评领域的核心工作。此外,人才标准的概念更易于被企业管理者接受,人才标准概念的引入加速了社会对人才测评的接受。

当测评工具和人才标准问题解决后,我们提出了人才测评则应该进入到全面应用时代。“全面应用时代”主要解决人才测评与企业人才战略和人才管理体系的适配性问题。我们把它称为“全面人才评价时代”。

全面人才评价是对全部人才的一贯表现和全部工作的评价,以全面满足组织和人才双向需求为目的,全面融入组织人才战略、人才配置、人才激励和人才发展等人才管理全流程,并贯穿于人才职业发展的全周期。我们将评价内容分为“全面素质评价”“全面行为评价”和“全面绩效评价”,厘清了过去评价中对内容界

定模糊不清、相互矛盾等问题。在评价主体方面特别介绍了社会第三方专业评价的价值与作用。

提出全面人才评价的概念并不是要否定传统人才测评，恰恰是在其基础上的发展和创新，二者的差异主要表现在以下三个方面。

第一，传统人才测评是点状的、碎片化的评价，全面人才评价更强调整体性和系统性。传统的人才测评无论是在内容方面，还是评价活动的管理以及评价结果的应用方面几乎是相互独立，没有形成整体性和系统性。所以他们发挥的作用是有限的，常常出现每进行一次评价活动，都会产生不小的负面影响，如评职称、提拔干部等，常出现“提了一个人，走了几个人，气倒一批人”等现象。

第二，传统人才测评重视评价的工具性功能，全面人才评价更注重发挥评价的社会功能和管理功能。传统人才测评重视人才评价工具性功能的作用，忽视社会性功能和管理功能的发挥，如评价的导向和激励功能，导致人才评价的正向作用没有充分发挥。全面人才评价则是在提高、完善它的工具性功能基础上，特别注重发挥它的管理功能，从评价的目标、标准、流程、工具、应用等各个环节进行一体化的设计，以科学、公正、开放的精神进行评价活动的实施，最大限度地发挥评价工作正向的、积极的作用。

第三，传统人才测评主要是面向过去，全面人才评价则更加面向未来。在传统评价中特别强调对一个人的学历、经历、过往业绩的评价，这都是对过去的评价。而全面人才评价则是对人才的潜力、行为和绩效进行综合评价，全面人才评价则是面向未来，它要求评价具有前瞻性。

全面人才评价是诺姆四达集团提出的一种新的人才评价理念和思想，其思想体系的完整性和实践的丰富性都还需要我们不断地完善。但我们相信，中国社会进入到了一个全新发展时期，人才评价的理论要与时俱进，必须有一种新的理论来指导人才评价实践，以满足社会发展的新需求。我们愿意在这一领域做一个探索者、先行者，也欢迎有志者加入到我们的行列，为发展出更加适合中国未来社会需求的人才评价体系而努力。

作为目前国内最专业的人才管理与人力资源咨询集团，诺姆四达一直以创新

驱动发展为理念，全方位提供人才测评、人才管理平台开发、领导力发展、胜任力模型构建及应用、评价中心构建、行动学习、人才战略发展规划、绩效体系构建、薪酬体系构建、培养体系构建等人才管理与人力资源咨询服务。

诺姆四达集团总部位于上海·中国首家人力资源服务产业园区，并在北京、广州、武汉、杭州、无锡、杭州等地设有多家分支机构，是共拥有 300 多人的专业研发和服务队伍。

成立 19 年来，诺姆四达相继获得“中组部领导干部考试与测评中心战略合作伙伴”“人力资源和社会保障部全国人力资源诚信示范机构”“福布斯连续三年度最佳潜力企业”“德勤高科技高成长中国 50 强及亚太区 500 强”“大中华区最佳人力资源服务机构百强企业”“大中华区最佳人力资源服务机构评选最佳客户满意度大奖”“大中华区最佳人才测评机构”和“大中华区最佳人力资源管理咨询机构”等荣誉称号。

苏永华

2017 年 3 月

1

第一章  
全面人才评价概论

第一节 人力资源新常态对全面人才评价提出了客观需要 / 1

第二节 全面人才评价的内涵与特点 / 13

第三节 全面人才评价的原理 / 26

31

第二章  
全面人才评价的基础理论

第一节 心理学基础理论 / 31

第二节 组织管理基础理论 / 59

第三节 测量学基础理论 / 74

第四节 统计学基础理论 / 85

96

第三章  
对人才一贯表现和全部工作的评价

第一节 全面素质评价 / 96

第二节 全面行为评价 / 115

第三节 全面绩效评价 / 128

第一节 基于全面人才评价的人才分类评价 / 141

第二节 领导管理人才的全面评价 / 142

第三节 专业技术人才的全面评价 / 150

第四节 技能人才的全面评价 / 154

第五节 大学生人才的全面评价 / 157

第六节 潜质人才的全面评价 / 163

第一节 全面支撑组织人才战略 / 168

第二节 全面满足企业人才配置要求 / 174

第三节 全面对接组织人才激励体系 / 178

第四节 促进组织人才发展与成长 / 179

第一节 人才全职业周期关键节点评价 / 182

第二节 建立企业人才档案系统 / 192

第一节 人才评价中心的现状与趋势 / 197

第二节 构建人才评价中心的关键要素 / 203

第三节 第三方专业评价机构的作用 / 218

第四节 评价中心构建案例 / 221

# 第一章 全面人才评价概论

## 第一节 人力资源新常态对全面人才评价提出了客观需要

### 一、中国人力资源新常态

中国经济“新常态”有三个特征。其一，中国经济告别了高速增长时代，回归到了中速的正常增长时代；其二，中国经济虽然是中速增长，但鉴于中国的经济规模，增长的绝对量仍然可观，更重要的是中国经济结构将更为优化和合理，服务和贸易等第三产业要大于第二产业，消费在经济增长中占主体地位；第三，中国经济的增长方式将由过去的要素和投资增长驱动模式转变为创新驱动模式。

在中国经济“新常态”的背景下，中国人力资源也出现了三个“新常态”，即人力资源多样性、人才高流动性、潜力成为人才最重要的资本。

#### （一）人力资源的多样性将成为新常态

过去，我国产业以农业和第二产业为主，新兴产业和服务业并不发达，人力资源的多样性特征并不突出。但在经济新常态下的未来，人力资源多样性将会很快显现。人力资源多样性的表现形式很多，比如文化与教育背景、价值观念、行为方式、民族或国籍等等，对当前中国企业人力资源管理体系来说，挑战最大的是以下三个方面。

首先，在劳动力结构中，知识性员工占比越来越大。随着中国教育水平的

提高，受过高等教育的人所占的比例越来越高，2014 年应届大学毕业生就达 720 万。知识性员工的工作方式方法与传统员工很大不同，而且知识工作者的个人工作成果对企业整体的绩效和成败影响越来越大，而且他们受到了系统性的教育，知识多、思维新、目标追求高、价值观多元，特立独行是他们的重要特征，因此，对企业人力资源管理来说，管理好知识性的员工是他们转型中面临的最大挑战。

其次，新生代员工进入职场。当 80 后进入职场的时候，人们就惊呼大不一样，现在随着 90 后逐渐成为职场大军，人们直接用“看不懂”来表达困惑。“新生代员工”也成为当前媒体和研究者的热点。新生代员工由于生长的物质环境和社会环境的不同，形成了新的价值观念体系和行为准则，这些方式和准则与传统的差异较大，有些甚至是相对立的。所有企业都面临着新生代员工管理的挑战。

第三，国际化员工管理成为常态。在开放的大趋势下，特别是 2014 年 APEC 会议所确定的亚太自由贸易区的推进，以及中国政府“一带一路”战略的实施，中国企业国际化的进程将明显加快。国际化不再是少数中国大企业的事，即使不在海外投资或设厂，你的产品或服务要走向国外，不仅你在国外的公司或办事处有本地的员工，随着开放的扩大，一批外国人将进入到中国本土的企业工作，每年还有大量海归回来，从某种意义上来说，他们也是国际化的员工。很显然，中国多数企业还没有做好管理国际化员工的准备。

## （二）人才高流动性也将成为新常态

过去，人才流动主要是农民工在产业发达和不发达区域之间流动，作为白领阶层的知识性员工流动率相对较低，人们总是首先选择公职或国企央企，因为这些地方稳定有保障，稳定性是主体，流动率低。近年来，流动性逐渐增加，未来高流动性将成为常态。

首先，社会改革及经济政策，导致人才流动加剧。十八届三中全会以后，经济体制改革、政治体制改革等深化改革的措施逐步实施，如“八项规定”限制了公职人员的权利和利益，国企央企的限薪决定，事业单位的分类改革等措施相继

出台，可以预见，往后一段时间内，将会有相当一部分人选择离开体制，到更为广阔的市场去作为。就像 1992 年的下海潮一样。

其次，产业的起落和兴衰加剧，也会造成人才的流动增强。传统产业的衰亡，新产业的兴起，必然会带来人才的流动。另一方面，技术的变革和创新也会引起人才的流动。如企业进行技术改造升级，将制造变为智造，工业 4.0，物联网、互联网等新产业兴起，将会使产业间和企业间人才流动增加。另外，面对迅速变化的外部环境，企业必须进行灵活的战略和组织调整与变革，企业会主动淘汰不适应新战略的人才。未来，人们会习惯企业突然性的、规模性的裁员行动。

第三，流动的主动性增强。个体自我意识的增强，价值观念的变化，人们会主动追求流动和变化，通过尝试各种可能，换工作或自主创业，寻找自己的理想目标。目前新生代的跳槽率很高，他们很多人跳槽并不理性，毫无理由，毫无征兆就跳了，深受当今“体验至上”，“娱乐至死”，“无理由退货”等思潮影响。应该说，这是一种不正常的流动，但是由于新生代的员工多数为独生子女，家庭条件较好，工作挣钱已经不是他们的基本需要了。另外，社会物质财富丰富给社会成员提供的福利待遇越来越好，失业、养老、医疗、低保各种保障一应俱全，他们也不用为自己的未来生活担心。我国的劳动法对劳动者是强保护，因此，员工几乎是可以无所顾忌地跳来跳去，这种现象已经成为企业管理者最为头痛的事情，而且还将持续相当长一段时间。

### （三）潜力成为人才最重要的资本

在过去以生产要素为主要驱动的增长模式下，对人力资源的要求主要是体力、知识、经验和技能。因此，学历水平、所学专业、工作经历、技能证书等，就成为判断人才的基本标准。当中国经济发展转型要靠创新驱动的时候，这些人才标准就不适用了，取而代之的将是人的潜力，潜力成为人才最重要的资本。

未来具有很大的不确定性。其一，中美俄欧等大国角力，国际政治经济格局变化具有很大的不确定性。其二，技术革新对人类生产方式与生活方式的改变越来越大。新产业崛起，产业模式被颠覆，产业边界模糊，从跨界到无界，商业模

式变化层出不穷，产品创新永无止境。唯一不变的就是变化，未知、不确定性、变化是我们共同面对的世界。

在未知世界面前，在不确定性面前，我们过去的知识和经验，包括我们过去解决问题的方式和能力，都是微不足道的，无用的，甚至还具有反作用或破坏作用。我们需要的是能够在黑暗中发现光明、在浓雾中看见出路，洞察方向，把握未来，引领胜利的能力，这种能力统称为潜力。因此，在中国经济新常态下，知识和经验、现实能力都变得不那么重要了，只有潜力才是人才的最大资本。所以，发现有潜力的人才，发掘人的潜力将是企业人力资源工作面临的重要课题。

## 二、人力资源新常态对人才评价带来的挑战

### （一）人力资源的多样性要求评价模式更为多元化

#### 1. 知识性员工需关注潜力和意愿

对于知识性员工而言，企业在人才评价的时候需要更为关注他们在冰山以下的一些素质，特别是一些底层的素质，比如动机、个性和潜力等。因为，与非知识性员工相比，知识性员工在个人需求、价值观、行为方式上具有特殊性。首先，知识性员工具有一定的专业特长和较高的个人素质，具有强烈的自我实现的愿望，高度重视成就激励和精神激励，具有很高的创造性和自主性，同时，工作过程难以进行监督控制。针对知识人员的人才管理当中，如何激发他们的工作热情和动力，充分发挥他们的价值和潜力成为需要重点关注的问题。因此，寻找知识性员工的动力来源，选择个性与企业环境要求相符，并具有潜力的员工，是知识员工人才评价工作的侧重点。

#### 2. 新生代员工需要关注评价的组织形式

新生代员工的管理成为近些年来企业管理者们的热议话题。新生代员工是指1985年以后出生的这些人，他们具有与以往员工不同的特点。他们生长于改革开放的时期，享受到了改革开放所带来的物质上的飞跃，个性独立张扬、知识面广、

不愿遵从权威的束缚。对于他们认同的事物,他们显示出极高的热情。对于这些新生代员工,需要考虑他们的一些特点才能吸引和保留他们。比如说,校园招聘活动是新生代员工评价工作中的重要环节。尽管整体的就业环境并不理想,新生代员工们依然对自己的就业慎之又慎,不愿意轻易从事自己所不认同的工作。因此,企业在校园招聘的时候,应当关注组织形式,体现对新生代员工的尊重,选择网络、移动端等与新生代员工的特点相符合的招聘组织形式,选择互动性与参与性更强的评价形式,以树立专业良好的企业形象,吸引更多的新生代员工参与其中。

### 3. 国际化员工需关注文化差异

2013年以来,中国的“一路一带”战略已经逐步成形。这使得中国企业走向世界的步伐加快。中国企业在迈向国际化的进程中,所遇到的最大的瓶颈之一就是人力资源的国际化问题。人力资源的国际化不是简单地在把生意做到国外的同时,雇用了几个外国人,或将员派到国外去工作,而是在人力资源管理系统和管理机制上与国际接轨,使人力资源的管理机制、制度与系统具有国际竞争力。人力资源国际化的基础之一是人才评价体系要与国际化的背景相适应,针对当地员工特点建立具有当地特色的人才评价体系。这一套体系与国内的评价体系可能存在较大差别,要充分考虑当地复杂的法律、经济、人文环境。另外,中国企业走出去的同时,还会有大批海外人才走进来。尽管他们的工作地点在中国国内,但是,本身的价值文化理念与中国本地员工不同,因此,对于这些员工也不太适宜采用与本地员工完全一致的评价模式。

随着改革的深化,第三产业兴起,各种新兴的行业不断涌现,新型职业不断出现。即使是在同一家企业里,也开始出现具备不同价值观念、行为方式、文化教育背景的员工。人力资源的多样性也开始凸显。人力资源的多样性,其实就是员工队伍内部的人群分化更为细化,不再是简单划一根据身份或者岗位的划分,而是需要根据人的特性特点进行划分,对于不同的人群采用不同的管理方法和评价方式。这要求企业的人才评价模式更为多元化,不同类型的人具有不同的评价模式,且该模式要与该类人才的特点、行为方式、发展规律相适应。

## （二）人才高流动性要求评价技术方法更为高效精准

### 1. 甄选人才需要更为科学的方法

过去，人才流动较小，人才在企业中的工作时间较长，因此企业可以通过长期观察和考验对人才进行评价，因此，企业对评价工具的评价效率和效果并不关注。但是，随着人才流动速度的增加，这种“粗放”的选拔已经不能与现实相适应。诺姆四达研究院的《2014年度企业成熟人才职业稳定性现状报告》显示，超过八成（82.46%）的受调查企业表示本企业员工的平均工作年限不超过5年，与之同时，超过八成（83.51%）的受调查的在职人员表示自己在同一家企业的工作时间通常不超过5年。人才的高流动性需要对人才在短时间内进行客观的判断，因此，需要一套科学系统的工具实现快速和准确的甄选人才。目前，经过几代心理学家、管理学家以及人力资源实务工作者的不懈努力，现代评价技术得到了长足的进步，发展出了很多行之有效的评价手段和方法，包括笔试、面试、心理测验、评价中心、评定、履历分析等。这些方法技术能够帮助企业提高甄选的效率和效果，选出那些能力素质与企业要求相符，同时，个性价值观与企业环境和氛围相匹配的人才。

### 2. 保留人才需要全面掌握人才素质

人才流动性增强给企业的保留人才工作也带来了很大压力。企业要想保留人才需要寻找到吸引人才留在企业的关键点，也就是说需要去关注人才的愿望、态度、价值观、潜力等。然而，这些都是深层次的心理活动，很难通过观察表象进行判断，同时，具有多样性，不同的人的深层次心理活动不同。另外，在过去，企业更多关注的是企业对人才的要求，对人才对企业的需求关注较少，因此，也没有去重点专注过人才的需求。因此，为了应对人才流动性增强对企业的人才保留工作带来的压力，企业需要关注人才的愿望、态度、价值观、潜力等，对人才进行合理配置、采用有针对性的激励方式。这对人才评价的方法和技术提出了要求，必须采用科学的工具，才能对人才的深层次的心理活动进行探究，以实现人才进行保留的目的。人才的愿望、态度、价值观、潜力等也不是一成不变的，

特别是态度和潜力处于动态发展变化当中。因此，需要对人才进行持续性的、周期性的评价，对人才的进行持续性的关注，以及时发现其的变化，采取相应措施对其进行保留。

### （三）潜力成为人才最重要的资本：更有效地对人才的潜力进行评价

新产业崛起，产业边界模糊。跨界到无界组织。这都使得企业经营的不确定性增加，对企业经营的灵活性要求增大。与之同时，企业对人才的要求也处在变化当中，企业的发展阶段变化、战略变化、经营策略变化都会对人员提出一些新的要求。企业对人才要求发生了变化了并不意味着企业现有人才不能用了。实际上，盘活现有人才，充分发挥现有人才的价值可以激发企业人才的工作动力，降低企业人员变化所带来的成本，满足企业对人才的需要。目前，许多企业在战略发生变化、经营扩张、业务拓展时，常常觉得可用之人非常少，出现这种情况常常与企业的人才评价模式有关。传统评价中，企业对人才只看重在当时岗位上的能力素质，对人才的潜力关注较少，也就是说企业对人才胜任其他工作的可能性没有进行深入挖掘。

#### 1. 潜力需有清晰的界定

目前，不少企业在开展高潜力人才计划时，常常会为定义与甄别高潜力人才而苦恼，苦于如何快速识别出高潜力人才，因而整个高潜力人才计划表现为纯粹的人才测评倾向，即为了评价而评价，没有充分考虑评价的应用方向，这使得整个计划要么空洞无意，要么脱离实际。实际上，潜力是潜在能力的一种组合，而不是固定的某个或者某几个潜力。潜力需要根据企业的战略发展方向，结合企业具体的业务模式进行制定。这就意味着，企业制定潜力的人才标准要能够承接企业战略，为企业未来发展提供源源不断的人才供应。

#### 2. 潜力需要有评价工具支持。

潜力是要支持企业的未来发展的能力组织，它更多指的是冰山模型中冰山以下部分的能力素质。因此，组成潜力的能力素质比较难以观察到，一般需要科学的方法和工具进行评价。但是，受限于评价理论和技术的发展，并不是所有能力

素质都有评价工具支持。对于那些缺乏有效评价工具支持的能力素质，不要纳入素质评价的范围内，因为测不准比不测的负面影响更大。

### 三、传统人才评价难以适应新时代要求

随着人力资源新常态的时代到来，传统人才评价已经难以适应于新时代的要求。具体体现如下：

在理念层面，传统人才评价中理念通常只关注到了企业对人才的要求，主要基于企业对人才的岗位要求为标准来评价人才，忽略了人才对于企业的需求，比如人才在企业的激励方式、个人获得成长和发展的机会等方面的需求。在这样的理念之下，传统人才评价的评价通常为企业挑选人才和考核人才服务。而在人力资源新常态下，人力资源多样性和人才流动加剧使得企业不得不转变人才管理的思路，从以企业为本，转为以人为本，企业与员工共同发展进步的理念。相应的人才评价理念也需要转变，评价不仅仅是企业对人才提出要求的过程，也应变成企业了解人才特点和需求的过程。

在方法技术层面，传统人才评价的标准设置缺乏科学的方法和手段，常常由用人部门的领导主管确定，使得设置的标准的主观性更高，在实际应用中的效果不佳，也常受到缺乏公平性的质疑；另外，传统人才评价的评价技术方法落后，不少企业仍停留于笔试和面试的阶段，笔试只关注到了经验和知识，常会出现高分低能的问题；而面试的评价结果又难以进行量化，主观性过高。

除此之外，传统人才评价中通常重点关注于经验、知识以及岗位能力，较少关注人才发展可能的潜力。

传统的人才评价在我国社会经济改革的初期起到了重要作用，但随着改革的深化，基于传统人才评价的理念和方式已经不能与当前企业人才管理的要求相适应，企业在开展人才评价工作的时候常会遇到以下问题。

### （一）评价结果难以服众

企业人力资源部门在实施与员工的切身利益密切相关的人才评价后，评价结果公布是人力资源部门最为头疼的事情。尽管不少公司制定了周密严谨的评价流程，已经做到程序的公平公正公开了，但是，评价结果一公布却还是招来了各种员工质疑声，认为评价结果不公平。其实，设计再好的评价制度，如果从一开始评价标准就设计偏离了，就会产生后续的一系列问题，使得评价结果不敢用。在当前的评价当中，以下3种问题是较为常见的。

#### 1. 唯分数论产生了高分低能的问题

在一些企业的评价中，存在着“唯分数论”的现象。所谓“唯分数论”就是在评价的时候以知识评价为主，只关注考试能不能得高分，而对实际的工作能力关注较少。考试得高分的在实际工作中的表现却难尽如人意，因此，受到社会的广泛诟病。

#### 2. 唯绩效论产生了只重视结果的问题

知识考试的评价方式出现了高分低能的问题，一些企业为了应对这一问题，采用了以工作结果为绝对导向的评价方式，就是看被评价人的成果是什么，不问这些成果是怎么产生的。这样做一方面使得人们只注重短期的效益，对于企业长远发展有益但难以短期见效的做法则不予采用；另一方面这也使得人们更为注意表面形式的“政绩观”，不论工作的实际效果，只要形式搞得好，有甚者不择手段进行业绩造假，这些做法的效果无异于竭泽而渔，不利于企业的未来可持续发展。

#### 3. 唯票数论产生了拉票贿选的问题

除了唯分数论和唯绩效论外，有些企业存在唯票数论的问题。在部分国有企业干部选拔的环节中，这类问题特别的突出。民主推荐作为国有企业选拔任用干部的一道重要程序和基础环节，其具体方法包括匿名投票推荐、举手推荐、署名推荐、座谈推荐等等。由于匿名投票可以使参与推荐的群众隐蔽真实身份，所以群众更愿意采用这种方式。一些企业把匿名推荐作为民主推荐的唯一方式，票数成为选用人才的唯一参照。评选中得票多少成为选拔干部的“硬指标”。一些敢