

高等学校应用创新型人才培养系列教材

／ 人力资源管理专业



人才素质测评

主 编 陈全明 张广科
副主编 陈 芳

高等教育出版社

学习目标

本章将总括人才素质测评的概念内涵、类型、理论基础和学科基础，并阐述人才素质测评在整个人力资源管理体系中的作用定位。人才素质测评的内涵包括素质内涵和测评内涵两个方面。人才素质测评理论基础包括个体差异原理、职位差异原理、“人岗”匹配原理、素质可测原理和量化原理五个基本原理，学科基础则包括统计学、心理学、管理科学与工程学和人力资源管理学四个学科基础。

通过本章学习，要求理解素质、测评和素质测评的内涵，掌握人才素质测评的类型与特征，熟悉人才素质测评的原则，了解人才素质测评在人力资源管理体系中的作用定位。

关键术语

素质 人才素质测评 显性素质 隐性素质 “人性”假设

刺激-反应理论 投射理论 典型反应-难度反应理论 情境反应理论

本章概览

扫描右侧的二维码图标，您可以查看本章的知识结构概览图。



情境实例^①

实例1：高能力高绩效？“等号”在何处？

对某部门经理而言，甲和乙的能力相当，都是手下爱将，但年终悬殊的考核结果却令他大伤脑筋。怎么跟乙说呢？在“绩效改进建议”栏该写什么呢？甲和乙都来自清华大学同一专业，在学校都是成绩好的学生，在企业都是骨干力量，但在业绩上乙总比甲逊色些，乙很不服气，暗自拼命恶补，但结果总不尽如人意，究竟差距在哪里呢？

① 彭剑锋，荆小娟.员工素质模型设计.北京：中国人民大学出版社，2003.

某公司人力资源部调任了一位在公司工作多年的技术骨干任部门经理。该技术骨干接手管理工作后，虽秉承一贯认真负责、事无巨细的工作作风，但下属的抱怨声却日渐增多，业绩也与预期有很大差距。到年终述职时，该经理很彷徨，不知道问题出在哪里？

实例2：都是能力惹的祸？

某招聘现场：“我毕业于清华大学，是XX专业硕士，主持或参与过ZZ技术攻关项目设计与开发……在校期间，获得NN奖学金等；平时喜欢看书，爱好书法，没担任过什么社会工作……”

经理办公室：“一年前招你来，希望你能凭你在XX方面的经验在公司做出点成绩来，直到现在我都不怀疑你的能力，但是你的业绩怎么总是做不上去呢？是公司给你配备的资源不够，还是你對自己没有信心？要么是跟同事沟通有问题？到底是什么……”

某部门获得一个选派人员去国外深造的名额，部门经理在能力突出的甲和乙中点将，究竟派谁去？当然应该挑选最具发展潜能的人参加，但是什么是发展潜能？仅仅考虑甲和乙过去的经历与业绩够吗？如何来衡量与预期一个人的发展潜能呢？

实例3：难道是“技不如人”？

某公司会议中心：某知名营销大师为销售部员工讲“最伟大的推销员”课程，场面十分热烈，员工纷纷举手发问……

某地区办事处办公室：“这个季度的业绩跟上季度一样不见起色，学的东西都用到哪里去了？”“我参加上次培训了，听到的都是很好的道理，举的例子也不错，还有体验或参与，可是到现场都不好用……”

公司培训部就“营销培训遇到了水土不服”问题展开激烈的内部讨论，找问题的症结和解决问题的办法，讨论达成一致意见是：营销部门下一期还是重点针对问题展开相关的培训，甚至可以不惜成本聘请一流讲师，同时派专人到

营销部门调研，配合下期营销培训前期的调研和摸底工作，以保证培训的质量和最终的效果……

销售部和培训部的主管同样无赖，知识、方法、技巧讲了一大堆，公司的资源也都调动起来了，不知是培训的问题、员工的问题，还是主管自己的问题……但是，工作依然如故……

第一节 人才素质测评的概念与类型

一、素质与素质测评

（一）素质的内涵与边界

素质是一个抽象概念，古人云：“民有五气，喜怒欲惧忧。喜气内蓄，虽欲隐之，阳喜必见。怒气内蓄，虽欲隐之阳怒必见。欲气、惧气、忧悲之气，皆隐之，阳气必见。五气诚于中，发形于外，民情不可隐之。”^①这里的“气”是素质的表现形式，古人

① 参见《逸周书·官人解》（五十八）。

认为人身上的“气”可以在某种特殊情况下表现出来，“气”是人们内心真实情感的表现，所以很难完全掩盖。素质就是将“气”从人身上抽象出来，用某个或多个具体概念去表示。

素质是内化于人体的一种本质性要素，是完成某项任务或活动所必须具备的基本条件与基本特点。素质是员工完成组织安排的工作任务、取得绩效、获得薪酬和继续发展的前提，任何一个人的成功与其自身所具备的优良素质分不开。美国著名心理学家特尔曼（L. M. Terman）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，最明显的差别是他们的心理素质构成与水平之间的差异，成就最大的组在兴趣、谨慎、自信、开拓进取、不屈不挠和坚持性方面测评水平明显地高于成就最小组。这个实验也再次论证了成就高低与素质构成和水平的关系密切。但素质与成功之间非互为充分必要条件，优良素质为个体日后成功提供了一种可能性，但并不是说拥有这些优良素质的人就一定能成功。

素质一词由“素”和“质”两字构成，“素”有“本色”和“白”的意思，而“质”有“本体”和“本性”之意，两个字的组合实质上说明了人的素质是人“本来的特性”，即本质特征，也强调了素质是人内在特征的外在表现。

人才素质测评中的“素质”还指组织岗位的胜任要素，是配置人才到合适岗位过程中考虑的关键因素，也是岗位发挥作用的基础条件。从表现形式和发挥作用方式来看，素质可分为显性素质和隐性素质：

1. 显性素质

素质虽内化于人的行为之中,但显性素质清晰易见,可以规范和考量。有些时候我们一眼就看出一个人的某些习惯、特征和行为,这是因为我们直接观察到他(她)的显性素质。所以,显性素质容易被发现,不需要复杂的工具就能够观察得到。从麦克利兰定义的素质冰山模型可知,显性素质如显露在水面上的冰山。显性素质可以为我们判断个体能力提供直观和基本标准,但很难将“绩效优秀者”和“绩效平庸者”严格区分。在人才素质测评中,显性素质观察及应用具有特殊作用:一是判断个体是否满足岗位基本需求,继而确定是否有进一步测评的必要性;二是利用显性素质可初步判断个体某种内在特征。

综上所述,显性素质是指每个人身上都具备,能够体现个体某个特定阶段的知识、技术和行为特征要素的总和。

2. 隐性素质

与显性素质相比,隐性素质更为隐蔽,犹如冰山的水下部分,很难直接观察得到其表征与内涵,但我们可以通过一定的手段和借助一定的工具来发掘,如在人才素质测评过程中,我们需要使用多样的测评技术与方法来测评员工的隐性素质和判断员工是否有满足组织要求的潜在能力。

隐性素质是指每个人都具有的由一定心理特点构成并决定其人生观、价值观取向的思想和行为方式的总和,是一个人的道德品质和社会心理的内在性规定。一个人的隐性素质只能在工作 and 日常生活中去体察,从其与他人的人际交往过程中去分析判断,才能得出一个人隐性素质的定性分析结果^①,要想获得隐性素质测评的定量结果则需要通过合适的心理测验来实现。

在人才素质测评中,界定隐性素质主要有两个作用:一是基于隐性素质选拔出的员工与岗位匹配度更高,实际绩效更高;二是可以准确了解个体行为特征和进行绩效预测。

隐性素质大体上可分为六种:伦理道德素质、社会道德素质、职业道德素质、职业道德素质、心理素质和个体爱好兴趣素质^②。

3. 显性与隐性素质的界限

显性与隐性素质的界限如同冰山的水上部分与水下部分之间的分界一样,是非常清晰的。如同冰山被“水平面”分为上下两部分一样,人的素质则被“绩效水平”划分为显性和隐性素质。一项工作的基本绩效需要员工显性素质来实现,而高绩效则需要隐性素质来实现。在人力资源管理工作中,若员工绩效平平,则我们可以认为是员工仅仅发挥了显性素质,当员工绩效水平超过预期时,则可认为隐性素质发挥出更大的作用。换言之,员工显性素质的发挥能够让组织保持正常运作,而隐性素质的发挥能让组织绩效大幅度提升。

① 赵第贵.不可忽视的人才隐性素质.中国民航报,2005-7-26.

② 赵第贵.不可忽视的人才隐性素质.中国民航报,2005-7-26.

显性素质和隐性素质的结合是一个动态实践过程,即隐性素质具有可变性^①,它可

① 赵第贵.不可忽视的人才
隐性素质.中国民航报,
2005-7-26.

以通过良好的教育、环境熏陶和自我修养领悟不断向更积极的方向发展,也可能由于环境、地位和条件的变化形成负面价值观,从而朝不良方向发展。因此,评价一个人的隐性素质和显性素质需要用发展眼光,防止主观和片面评价。

(二) 素质测评的内涵

测评是指测评者依据一定尺度,运用各种测量技术,收集被测者在主要活动领域中的表征信息,并采用科学方法,针对测评目标对被测者做出量值分析与价值判断的过程。素质测评内涵由素质测量和素质评价两个部分构成,全面了解素质测评内涵首先需要了解测量和评价两个基本概念。

1. 测量的概念及其应用

测量是按照一定法则,利用数字或符号对对象进行特征描述的过程。测量有五个基本组成要素:客观对象、法则、数字或符号、内容和尺度^②。测量可根据尺度差异划分为四个层次:定类测量、定序测量、定距测量和定比测量。

② 本书对测量的界定参考和
扩展了《人力资源测评理
论与技术》(第2版)(孙
健敏,首都经济贸易大学
出版社,PG-7,2004年)
中的界定。

(1) 定类测量又称类别测量或定名测量。顾名思义,定类测量结果只有类别属性之分,而无大小、程度之分。通过分析定类测量结果可知测量对象之间特征是否具有相同性或不同性,如民族、种族、籍贯和婚姻等。从数学运算特性上来看,定类变量只具有等于或不等于的性质(=、≠)。

(2) 定序测量又称等级测量或顺序测量。与定类测量相比,定序测量层次更高,因为它的测量结果包含两种属性:类别差异和等级与次序差异。例如,教育水平测量结果为“大学本科教育”和“高中教育”,这既体现了属性差异,同时还可以说“大学本科教育”水平高于“高中教育”水平。其数学运算特性除具有等于或不等于(=、≠)之外,还有大小之分(>、<)。

(3) 定距测量又称间距测量或区间测量。与前两类测量方式相比,定距测量层次更高,定距测量结果取值除了有类别、次序属性之外,取值之间的距离还可采用标准化的距离去量度。例如家庭子女数,如果用1个孩子为单位作为标准化的距离,那么2个孩子的家庭就比1个孩子的家庭多出一个孩子。其数学运算特性除了等于、不等于、大于、小于(=、≠、>、<)之外,还可以加或减(+、-)。

(4) 定比测量又称等比测量或比例测量,是所有类型中层次最高的测量。定比测量具有以上三种类型测量所具备的所有属性,且具有独特属性,即定比测量结果取值可以构成某种特殊意义的比率。例如员工A的工资水平为10 000(元/月),若以当地“社会平均工资”2 500(元/月)作为标准,那么可以说A的工资是当地“社会平均工资”的4倍;若员工B的工资水平为5 000(元/月),那么我们还可以说A的工资高于B的工资,A的工资是B的工资的2倍等。

四类测量变量之间的差异可以用表 1-1 来体现：

表 1-1 四类测量变量之间差异比较

变量 区分	定类变量	定序变量	定距变量	定比变量
类别区分 (=、≠)	√	√	√	√
次序区分 (>、<)		√	√	√
距离区分 (+、-)			√	√
比例区分 (×、÷)				√

四类测量之间的递进关系可以概括为：从定类测量到定比测量是一个递进过程，测量层次比较高的变量同时具有测量层次比较低的所有属性；由于测量层次比较高的变量同时具有测量层次比较低的所有属性，因而测量层次比较高的变量可以转换为测量层次比较低的变量。但是测量层次比较低的变量不能转换成测量层次比较高的变量；高层次尺度可能获得更多、更精确的信息，但调查和分析的工作量更大；一个变量可能适合用各种尺度来测量，选择何种尺度取决于研究所要求的精确度。

在人才素质测评工作中，测量又可分为直接测量和间接测量，直接测量主要表现为笔试，而间接测量主要表现为面试。两种测量方式基本能满足人才测评的目标，但由于测量工具和方法具有先导性和预期性，测量结果并不能代表测量对象所有的素质及其特征。因此，测量过程中产生了效度问题，具体表现为“人才素质测评结果精确吗？有效吗？”等^①。在人才素质测评工作中，我们有多种方法来解决效度问题，可以通过多次测量来提高测量效度，如多轮面试，还可以通过设计有效、合理和准确的测评指标来实现对效度的把控。

2. 评价的概念及其应用

评价是指测量者基于已有的感性和理性知识对测量结果进行某种价值或特征确定的过程^②。评价三要素分别是定量描述、权重和价值判断。权重和价值判断要求测量主体有丰富的策略经验。在技术上，价值判断需要通过参考两种参照实验来实现^③：标准参照实验和常模参照实验。

标准参照实验主要是指测量者将最终测量结果与测量前的预期结果进行对比，判断两者之间的一致性程度并做出实际价值与意义的分析，并不需要与其他测量者的实验结果进行对比与区分。

① 孙健敏.人力资源测评理论与技术.2版.北京：首都经济贸易大学出版社，2004：6-7.

② 吉尔伯特·萨克斯.教育和心理的测量与评价原理.4版.南京：江苏教育出版社，2002.

③ 孙健敏.人力资源测评理论与技术.2版.北京：首都经济贸易大学出版社，2004：8.

常模参照实验主要是指将个体实验结果与群体实验结果进行对比,让个体测量结果具有实际意义。群体实验结果一般称为常模,分为发展常模、百分位常模和百分数常模。

(三) 人才素质测评的内容

“社会人”假设^①阐明了人的社会性特征,“复杂人”假设认为人具有复杂性特征^②,

① 关于“社会人”假设在本章后面会有详细讨论。

② 关于“复杂人”假设在本章后面会有详细讨论。

③ 本书关于人才素质测评的内容参考了《人员素质与能力测评》(王文成主编,中国电力出版社,2014年版,P4-5),并在王文成老师界定的基础上进行了部分调整。

所以人才素质测评包含的内容具有广泛性。鉴于我们测评的素质仅为人身上具备的素质的一部分,人才素质测评内容往往针对人身上具有稳定性和可测性的素质。通常情况下,人才素质测评内容包含六个方面^③:

1. 知识因素

知识是我们对客观世界进行认识、开发和利用的所有认知和经验的总和。从现代认知心理学角度来看知识可以分为陈述性知识和程序性知识两种,前者顾名思义是对客观事物表面特征的描述性感知,而后者则是对客观世界流程性和操作性事物的认知。知识还可以分为通用知识和专业知识,前者是任何一种工作都可能用到的知识,而后者则在特定的工作环境中才能够用到。这一分类实质上也体现了素质的分类,如“素质一般可以分为通用素质和专业素质”等。

知识因素是岗位要求的基本因素,也是人才素质测评的基本内容。可以通过一轮或多轮笔试来了解测评对象是否有满足岗位基本要求的通用知识或专业知识。

2. 品德因素

品德是一种心理特征和倾向,是个体工作行为风格所包含的内在思想与品质,也是个体在社会规范框架内约束自身行为的一种调解机制,包括政治品质、道德品质和思想品质等。品德在现今社会经济活动中的作用越发重要,在人才素质测评内容构成中也占据着重要地位。

人才测评中的品德因素是指关于个体在思想、政治、道德、法治、个性、心理等方面所表现出的稳定的行为特征和倾向之总和^④。

④ 本书关于品德的界定参考:肖鸣政,Mark Cook. 人员素质测评.3版.北京:高等教育出版社,2013.

3. 能力因素

一项工作或任务的完成需要个体具有相应的能力,能力是个体胜任工作的必备要素。能力的形成有三种渠道:先天遗传、后天训练和实践总结,例如思维能力具有先天遗传特征,管理能力可以通过后天训练获得,创新能力则需要丰富的实践经验总结等。不同岗位对个体能力的要求具有差异性,表现为能力类型差异和能力水平差异两种形式。

人才素质测评本质目标是确定测评对象是否具备岗位或测评者预期的各种能力,如操作能力、观察能力和执行能力等,能力测评也成为了人才素质测评的重点内容。

4. 动力因素

动力是对个体行为产生的内在驱动因素的总结，一般分为三种：价值观、兴趣和动机。三种驱动因素之间相互促进，因此个体的行为动力是三种驱动因素综合形成的，是某种驱动因素主导、其他驱动因素为辅的结果。

针对个体动力的测评可以了解个体内心世界的真实想法，测评结果也可以帮助测评者更准确地了解个体心理特征。动力测评还可以进一步提升“人岗”匹配度，帮助个体发挥最大工作潜能，进一步提升工作和人力资源管理绩效。动力测评一般通过动机或兴趣测验来实现，如霍兰德职业兴趣测量等。

5. 性格因素

性格具有双重属性：一是与生俱有的性格，具有遗传稳定特征；二是后天形成的性格，具有凝结不稳定特征。性格因素往往是个体某种行为的内在原因，是个体在处理现实中某项工作时表现出的一种习惯性态度或行为，这种行为反映了个体稳定和持续的心理特征。

性格因素测评的目的是保证个体性格特征与岗位“秉性”匹配，即岗位特殊性也要求任职者性格的特殊性。例如，一个性格孤僻的人不擅长销售，而一个大大咧咧的人则不适合从事会计岗位工作。人才素质测评中性格因素测评的方式主要有艾森克人格测试（EPQ）和卡特尔16因素性格测试（16PF）。

6. 情商因素

与智商相比，情商的概念与表现不容易被理解，因为情商更多地表现为一种态度或一种风格，无法同智商一样可以用具体数值来表示。很多研究表明，情商对个体的作用已开始超过智商对个体的作用，组织在用人时越来越将情商作为主要参考要素。

情商测验往往是通过综合性方法来实现，如细心观察、记录不设场景下的个体行为特征等，往往与知识测评和心理测评一起进行，并不会单独进行。

综上所述，本书将人才素质测评内涵界定为基于一定的测评目标，使用科学测量和评价工具与方法，通过收集、分析、整理和归纳测量结果，对测评对象的知识、品德、能力、动力、性格和情商等因素进行全面了解的过程。

小链接

人才素质测评——量化个人价值的有效工具

人才素质测评以心理测评技术手段为基础，不过要与企业人力资源管理的经验嫁接。人才素质测评方式有案例分析和专家系统。案例分析是以管理学和组织行为学科为基础，考查个人对案例的分析能力；专家系统倒有点像专家会诊，摆出企业的各种经营状况，考查个人对企业的经营管理能力。从这两项内容看，人才测评更关注个人在实际运营中表现出来的综合能力。

要进行人才测评，道理很简单：你第一次到某一个城市，首先想到的是什么？是买

一张地图，以确定自己的位置及前进的方向。参加测评就好比买一张地图，人才测评能告诉你适合什么，能给你一个坐标，帮你确定你所处的位置及你适合的发展方向。

至于人才测评究竟量化什么、如何体现，则主要是通过调查、测验等方法获得人员测评数据。这些测评数据一般不外乎三项：一是受测人一般的认知能力的控制，主要反映个人的知识水平；二是受测人员社会成熟水平，主要反映对其事业成就有重要帮助的激励或调节因素；三是受测人员的行为风格的控制，它能反映出受测人适合做哪一类的工作。其中认知能力与社会成熟水平以分数形式将个人能力具体量化，而对行为风格则做定性分析。

资料来源：中铝网，<http://www.cnal.com/>。

二、人才素质测评的类型

人才素质测评依据测评目标和应用范围大致可以分为五种类型：选拔型人才素质测评、配置型人才素质测评、开发型人才素质测评、考核型人才素质测评和诊断型人才素质测评^①。

（一）选拔型人才素质测评

甄别与录用组织所需要的人员，必须甄别求职者是否具有帮助组织达到目标所必备的素质特征。在此基础上选拔本组织所需要的一定数量和质量的员工，并注意实现人力资源各类结构的合理搭配，这是组织发展目标能否实现的关键环节。这一过程中对员工品德、知识等特征的甄别，我们称之为选拔型人才素质测评。选拔型人才素质测评是人力资源管理活动中经常使用的一种素质测评方式，目的是发现和选拔组织中的优秀人员。

选拔型人才素质测评流程如图1-1所示。

（二）配置型人才素质测评

配置和调整是指在对员工进行培训和开发之后，根据组织人员需求和选录人员的素质状况进行人与事的匹配安置。为了实现人与事的动态最佳匹配，为了配合组织或员工个人职业生涯发展的需要，为了满足某些部门保密等特定的具体要求，组织也会不定期对员工岗位进行动态性微调。测评结果是动态性微调的一个重要依据，为配置和调整目标进行的测评，我们称之为配置型人才素质测评。

配置型人才素质测评就是以“人”合理配置和“岗位”最佳胜任者选择为目的，通过对个体素质的测量和评价，清晰了解个体素质的结构和水平，安排其在最合适的岗位上，最大程度发挥个体潜能，实现人和组织的双重发展目标。

^① 根据主流的划分标准，本章主要从测评目的来划分素质测评类型，但还可以从素质性质和被测对象两个方面对素质测评进行划分，本书将不予详细列出。另外，关于测评类型划分的详细内容请参见：赵曼，陈全明.公共部门人力资源管理.北京：清华大学出版社，2010。

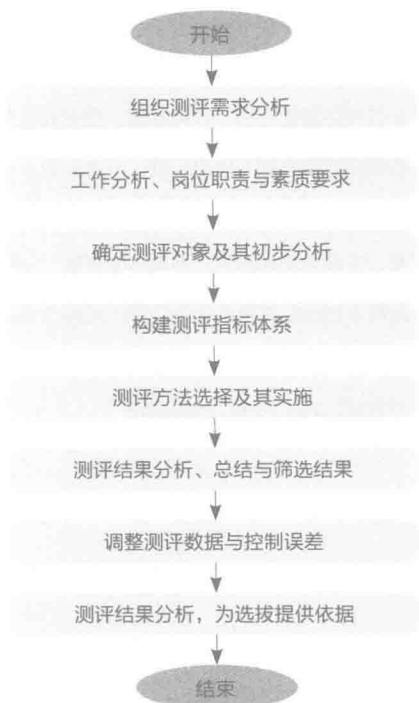


图 1-1 选拔型人才素质测评实施流程

与其他类型的素质测评相比，配置型素质测评针对性和区分性强，例如适用于甲职位的配置型素质测评模式，不一定适用于乙职位的配置测评。依据配置型素质测评结果进行的人事配置工作能够在特定环境下提升工作绩效，当个体所处环境或岗位要求发生变化时，配置型素质测评需要重新调整内容。

通常情况下，配置型素质测评的流程如图 1-2 所示。

（三）开发型人才素质测评

培训和开发是员工素质提升的重要通道，也是人力资源管理实现可持续性良性发展的重要环节。由于外部环境和顾客需求的变化，组织战略和规划也需做出相应调整，所以组织对员工素质的要求也要有所改变。员工通过有组织的培训与开发可以更快获取与组织发展战略匹配的素质，这一过程中进行的素质测评，我们称之为开发型人才素质测评。

开发型素质测评，也称勘探性测评，是以开发测评对象素质为目的的测评。素质是在遗传、环境与个体能动性三个因素共同作用下形成和发展的，可塑性较强。通过针对性的人力资源开发，不健全的素质可以健全起来，欠缺的素质可以获得不同程度的补充，水平一般的素质可以训练成为特长素质。开发型素质测评可以为人力资源的进一步开发提供科学的依据。

开发型人才素质测评流程如图 1-3 所示。

（四）考核型人才素质测评

考核是对员工在一定时期内的工作结果做出评价的过程。组织进行考核是为了了解



图 1-2 配置型人才素质测评实施流程

员工目标与组织目标之间匹配情况，考核结果是进行配置与调整、开发与培训的依据。通过考核对员工素质进行评价的过程称之为考核型人才测评。

考核型人才素质测评是组织鉴定与验证测评对象是否具备岗位所需技能、素质及其水平高低的测评。考核型人才素质测评经常穿插在选拔型人才素质测评与配置型人才测评之间。

考核型素质测评流程如图 1-4 所示。

(五) 诊断型人才素质测评

人力资源管理诊断是人力资源管理综合性评价工具。它通过对人力资源管理诸环节衔接、互动、实施实际情况的评价和调整，保证人力资源管理目标的实现。人力资源管理诊断能够及时发现组织人力资源管理系统及其执行过程中存在的问题，解决矛盾冲突。人力资源管理诊断关注人员素质构成特征与水平差异，并集中处理人员管理模式与组织战略匹配过程存在的问题。在诊断过程中进行的素质测评活动，称之为诊断型素质测评。



图 1-3 开发型人才素质测评实施流程

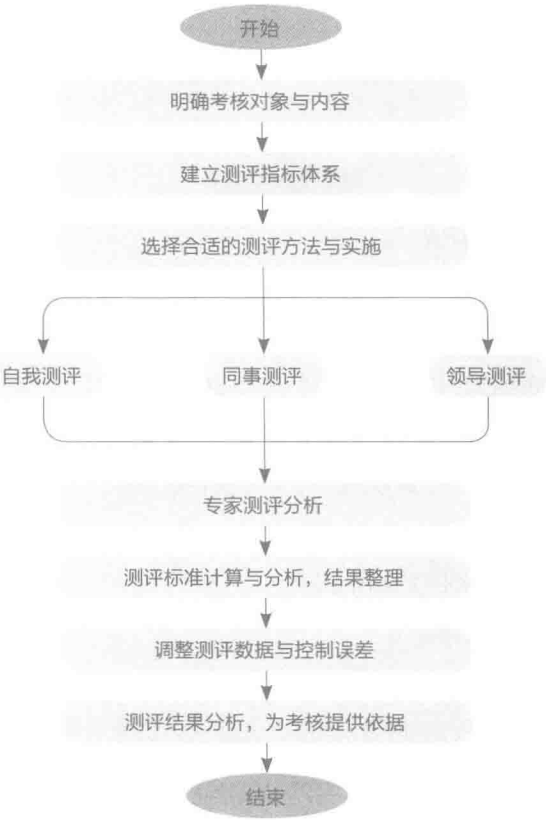


图 1-4 考核型人才素质测评实施流程

诊断型人才素质测评是指为了了解组织中人员素质现状和素质开发培训状况，对发现的问题提出矫正和修正意见的过程。无论是了解素质现状还是查找素质问题，诊断型人才素质测评都要求从观察表面特征与标志开始，层层深入，全面分析，因此诊断型人才素质测评内容十分广泛和精细。另外，与其他类型不同的是诊断型人才素质测评结果只供内部掌握与参考，不向众人公开。

诊断型人才素质测评流程如图1-5所示。

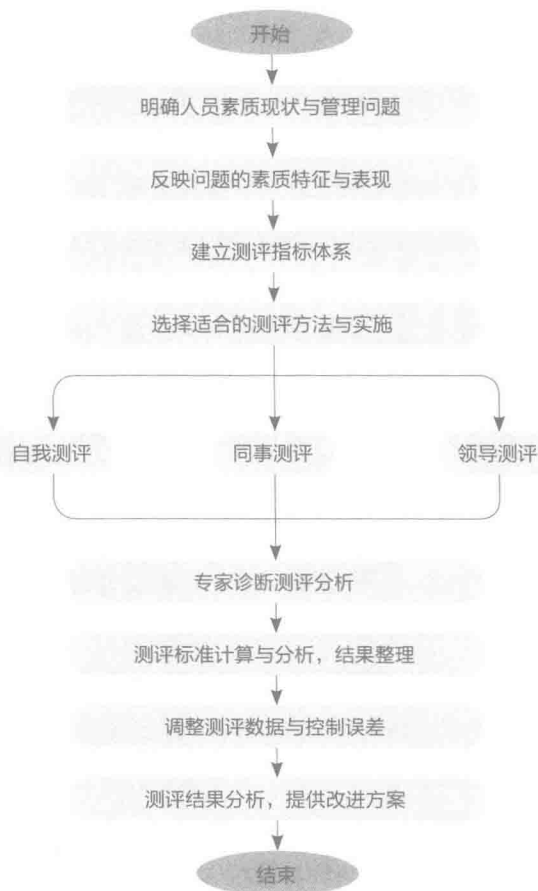


图1-5 诊断型人才素质测评实施流程

三、人才素质测评的特征

（一）以心理测评为主的测评，而不是物理测评

人才素质测评的目标是“如何用对人”和“如何用好人”，这一过程依靠物理测评无法完成的，必须依靠心理测评来掌握个体心理因素及其变化特征。从人才素质测评内容可知，知识因素和部分能力因素是非心理因素，其他因素（如品德动力、性格、能力、情商等）都是个体心理特征因素。知识因素和部分能力因素可通过非心理测验的方

法来实现,其他因素则需要通过心理测验来完成。心理因素越来越成为个体事业成功过程中的主要因素。

心理测评主要侧重于个体心理因素及其引致行为的特征,而物理测评则主要偏向于外在和显性的特征,如身高、体重等因素。前者注重个体心理活动,后者注重个体外在特征。个体行为往往是由心理活动导致,需要借助特殊工具来发现个体行为的心理活动特征。

(二) 是抽样测评,而不是具体测评

人才素质测评收集到的信息越多,测评结果越准确,对个体真实性的了解程度就越高。但在实践中,由于多种外部因素的影响,如环境、时间和测量工具稳定性等,我们不可能掌握到个体素质的所有表征,只能本着“部分能够反映整体”的原则对测评要素进行抽样^①,保证样本数量足够多和样本特征足够代表性,再以样本测量结果来推断总体的特征。而那种企图对测评内容进行全面测量的想法在实践中是不可行的,且不具必要性^②。

抽样性特征还体现了素质测评对测评者能力的要求,例如人力资源管理者需要拥有足够丰富的“认人”和“识人”经验,这样才能从抽样后的素质测评结果中获取测评对象的真实能力特征,准确判断测评对象是否满足组织需要。

(三) 是相对测评,而不是绝对测评

古语云:“知人知面不知心。”^③这里的“人心”主要是指人的内心活动和真实想法,由此可知,人心是很难完全被认知和掌握的。这句还说明了在人才素质测评中即使我们应用最先进的测评工具,测评结果也仅能作为我们决策的参考,过度依赖和不重视测评结果的做法都不理性。因此,人才素质测评结果准确性具有相对性,测评结果并不能适用所有环境。

相对测评体现了人才素质测评结果的参考性与应用的约束性,例如人力资源管理中的员工与岗位之间的匹配工作,初期的测评结果并不能一直作为考核个体胜任情况的依据。随着组织战略环境的变化,岗位要求也随之变化,组织需要重新测评个体和判断个体是否满足岗位新要求。

(四) 是间接测评,而不是直接测评

素质客观存在于人身上,具有抽象性,无法看得见,甚至说不清楚。但素质并没有那么神秘,它具有一定的表出性,即能够通过个体的行为表现出来,通过一系列的中介物与行为产生联系。虽然我们不能直接对素质本身进行测量,但可以通过科学工具与方法对素质表现出的行为进行测评,并通过测评结果来间接推测和判断个体的素质状况。

① 又称取样。从欲研究的全部样品中抽取一部分样品单位。其基本要求是要保证所抽取的样品单位对全部样品具有充分的代表性。抽样的目的是从被抽取样品单位的分析、研究结果来估计和推断全部样品特性,是科学实验、质量检验、社会调查普遍采用的一种经济有效的工作和研究方法。

② 陈远敦,陈全明.人力资源开发与管理.北京:中国统计出版社,2001:559.

③ 最早出自于冯梦龙纂辑的白话短篇小说集《警世通言》,1624年。

人才素质测评有着深厚的理论基础和丰富的学科基础,它的发展既体现了多种理论原理的应用,又展现出对众多基础学科精髓的继承。

一、理论基础

(一) 关于“人”和“人性”的讨论

人才素质测评对象主体是人,对“人”和“人性”的深入理解与认识可以帮助我们理性对待和合理使用测评结果。因此,本书从“人”是什么、马克思主义关于“人”的讨论和现代西方学者关于“人性”讨论三个方面来展开对人才素质测评理论基础的

1. “人”是什么?

人是什么,人的本质或本性是什么,这是一个古老而新颖、平常而深奥的课题。古今中外的哲学家、思想家们对此进行了不懈的探讨。古希腊有一个神话——斯芬克斯之谜。有一个狮身人面女妖叫过路人猜谜,告之猜不中都要被她吃掉;猜中了,她即自杀。谜面是:什么东西在早晨用四条腿走路,中午用两条腿走路,晚上用三条腿走路?答案是人。那么人究竟是什么呢?国外著名的思想家和哲学家们对此有着不同的回答。例如,古希腊哲学家巴门尼德认为,人是从土中生出来的;而亚里士多德认为人是“陆栖两脚动物”;英国哲学家培根认为,人不过是自身的仆役和翻译员;德国哲学家费尔巴哈认为,人不是上帝的作品,而是自然界的产物,人的本质不是上帝而是他自身,“理性、爱和意志力”是人的本质。

综合这些回答,我们可以知晓人有自然属性、社会属性和意识属性三种属性。在人才素质测评工作中,测评理论应用、工具选择和指标设计都基于这三种属性。

2. 马克思主义关于“人”和“人的本质”的分析

① 参考以下内容:《马克思恩格斯选集》第1卷第24页;《马克思恩格斯选集》第3卷第517页;《马克思恩格斯全集》第42卷第126页;《马克思恩格斯全集》第42卷第167页;《马克思恩格斯全集》第42卷第96页,人民出版社,1972年。

马克思主义关于人和人的本质的分析主要有三:人是自然实体和社会实体的统一,因而人是自然属性和社会属性的统一;人的本质是一切社会关系的总和;人的本性是在社会实践、社会生活中形成和发展变化的。马克思主义关于人的心理分析主要有四:心理是脑的机能,人脑是产生人的心理的器官;客观现实是心理的源泉;实践活动是心理发生、发展的必要条件;人的心理是人脑对客观现实的主观能动反映^①。通过马克思主义关于“人”、“人的本质”和人的心理的分析可以看

出,人作为社会存在物,其素质(如人的本性和心理特征)可通过言行和非言行表现出来。我们通过测评人的素质可以知晓人的心理活动和人对客观世界认识的程度。马克思主义关于“人”和“人的本质”的分析奠定了人才素质测评的理论基础。

3. 西方现代学者关于“人性”的讨论

从现代西方心理学和管理学的发展历程来看,学者们关于“人性”的研究观点主要有四种,且呈现出“简单到复杂”的趋势,这奠定了人才素质测评的理论基础。

第一,“经济人”假设。“经济人”假设内涵是人们参与社会经济活动的目的是为了经济利益,各种经济行为都是为了满足自身利益的最大化,即效用最大化。“经济人”假设下人都是天然的懒惰和自私,不喜欢工作;即使工作了,人们在追求自身效用最大化的过程中强调自身付出最小化。因此,管理者奉行“泰勒制”管理^①为“经济人”典型代表,即将人看成机器,只有采取“胡萝卜加大棒”政策才能让人提高生产效率和实现组织目标。

第二,“社会人”假设。乔治·埃尔顿·梅奥^②主持第二阶段的“霍桑实验”^③之后提出了“社会人”假设,内涵是认为人并不是独立存在的,而是某个群体的成员之一;不仅追求满足自身基本需求的经济因素,更多的时候还要追求他们的社会需求,如社会地位、角色和尊重等。只有得到社会认可和尊重,人们的工作积极性和绩效才能得到根本提升。同时,“社会人”假设还认为人与人之间的关系和组织归属感对个体的激励强度高于经济报酬的激励强度,即强调满足人的社会需求为重,满足经济需求为轻。

第三,“自我实现人”假设。此假设概念由亚伯拉罕·马斯洛^④提出,由道格拉斯·麦格雷戈^⑤总结提炼并形成Y理论。“自我实现人”假设认为人天生是勤奋的,只要环境允许,他们会像对待休息一样对待工作;人们在工作过程中更多地表现为自我指导和自我控制,所以管理者控制和惩罚都不是唯一实现目标的方式;通常情况下,人们会主动承担责任和惩罚;组织中问题的解决往往需要员工发挥高度想象力和创造性;人的潜力在现代工业环境下仅仅发挥了一部分。

① “泰勒制”是以被誉为科学管理之父的弗雷德里克·温斯洛·泰勒来命名的管理模式,泰勒强调要达到最高的工作效率的重要手段是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理。

② 乔治·埃尔顿·梅奥(1880—1949),美国管理学家,原籍澳大利亚,早期的行为科学——人际关系学说的创始人,美国艺术与科学院院士。

③ 霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。从1924年开始到1932年结束,在将近8年的时间内,前后共进行过两个回合:第一个回合是从1924年11月至1927年5月,在美国国家科学委员会赞助下进行的;第二个回合是从1927年至1932年,由梅奥主持进行。整个实验前后经过了四个阶段。

④ 亚伯拉罕·马斯洛(1908—1970)是美国著名社会心理学家,第三代心理学的开创者,提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学,于其中融合了其美学思想。他的主要成就包括提出了人本主义心理学,提出了马斯洛需求层次理论,代表作品有《动机和人格》、《存在心理学探索》、《人性能达到的境界》等。

⑤ 道格拉斯·麦格雷戈(1906—1964)是美国著名的行为科学家,管理理论的奠基人之一,X-Y理论管理大师。道格拉斯·麦格雷戈是人际关系学派最具有影响力的思想家之一。