

现代人力资源测评 理论与方法

刘小平 邓靖松 编著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

**现代人力资源测评理论与方法/刘小平, 邓靖松编著. —广州:
中山大学出版社, 2006. 8**

ISBN 7 - 306 - 02730 - 1

I. 现… II. ①刘… ②邓… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 073175 号

责任编辑: 张礼凤

责任校对: 吴其晖

封面设计: 冒 君

责任技编: 黄少伟

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996, 84113349

发行部电话 (020) 84111998, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275

传 真: (020) 84036565

印 刷 者: 广州市番禺市桥印刷厂

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 890mm × 1240mm 1/32 11.25 印张 282 千字

版次印次: 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

印 数: 1 - 4000 册

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

内 容 简 介

人力资源测评是以一定的理论为基础，通过心理测评、面试、评价中心、绩效考核等多种手段，对被测评者的人力资源构成要素进行综合评价，为相应的人力资源管理决策提供科学的信息支持。本书从人力资源测评的基本原理、测评技术和实际应用三个方面进行阐述，力求深入浅出地反映当前国内外人力资源测评研究和实践的最新进展。

第一章和第二章为基本原理部分，主要介绍了人力资源测评的思想、发展历史及其科学原理；第三章至第八章为测评技术部分，主要介绍了各种人力资源测评技术的主要内容及其研究与应用的进展，检验各种人力资源测评工具的可靠性与有效性的方法，以及如何根据人力资源管理的需要对结果进行统计分析；第九章和第十章为实践应用部分，主要介绍了人力资源测评在个体和组织等不同层次下的应用，以满足各种个体和组织人力资源管理与开发的需要。

前 言

在知识经济时代，人力资源对一个地区、一家企业以及一个人的发展都有着极其重要的作用。要想有效挖掘人力资源潜力或者对人力资源进行有效的管理，就必须对人力资源的构成要素有正确的认识，并能够采取一定的手段进行科学、公正的评价，为相应的人力资源开发和管理决策打下基础。

本书在考察古今中外关于人力资源思想和测评方法的基础上，从基本原理、测评技术和实际应用三个方面对人力资源测评进行了阐述，力求深入浅出地反映当前国内外人力资源测评的研究成果和实践应用的情况。

本书由刘小平提出全书的内容框架、编写体系，并负责第一章至第八章的撰写组织工作；邓靖松主要负责第九章和第十章的撰写组织工作；最后由刘小平对全书进行统稿。

在编写过程中，我们参考了国内外大量资料，有些还做了摘引，在此向有关作者表示感谢。同时感谢中山大学出版社给予的大力支持，感谢各位同事和同学为本书提供的大量帮助。特别要感谢本书责任编辑张礼凤女士对本书进行的编校工作。

由于我们水平有限，编写经验不足，本书难免有疏漏和不足之处，诚恳地希望各位同行和读者指教与谅解，以便我们在修订时加以完善。

编著者

2006 年 5 月

目 录

第一章 人力资源测评及其发展	(1)
第一节 人力资源测评概述	(1)
一、人力资源测评的概念	(1)
二、人力资源测评的特点	(1)
三、人力资源测评的必要性和可能性	(2)
四、人力资源测评的规律和原则	(4)
第二节 人力资源测评的发展历史	(6)
一、西方人力资源测评的发展简史	(6)
二、我国古代人力资源测评思想的发展	(7)
三、我国古代人力资源测评的制度	(9)
四、我国古代人力资源测评的方法及技术	(13)
五、我国古代人力资源测评对现代的借鉴作用	(14)
六、新中国人力资源测评的发展历史	(16)
第三节 我国人力资源测评存在的问题及对策	(22)
一、现阶段我国人力资源测评存在的问题	(22)
二、我国人力资源测评发展对策	(24)
第二章 人力资源测评的理论基础	(26)
第一节 人力资源可测评的理论基础	(26)
一、人力资源可测评的基础	(26)
二、人力资源测评的认知基础	(27)
三、人力资源测评的基本过程	(30)

□现代人力资源测评理论与方法

第二节	人力资源测评应用的理论基础	(34)
一、人职匹配理论		(34)
二、人组织匹配		(38)
第三章	心理测评	(39)
第一节	心理测评概述	(39)
一、心理测评的起源与发展		(39)
二、心理测评的种类与形式		(41)
第二节	智力测评	(46)
一、智力的概念		(46)
二、智力测评的历史		(47)
三、智力测评的新发展		(48)
第三节	能力测评	(50)
一、机械能力测评		(50)
二、心理运动能力测评		(53)
三、运动能力测评		(54)
第四节	人格测评	(59)
一、人格测评		(59)
二、气质测评		(65)
第五节	价值观与品德测评	(68)
一、价值观测评		(68)
二、品德测评		(72)
第四章	面试	(75)
第一节	面试概述	(75)
一、面试的概念		(75)
二、面试的历史		(75)
三、面试的发展趋势		(78)

第二节 面试的内容和原则	(79)
一、面试的内容	(79)
二、面试的原则	(80)
三、面试的优缺点	(81)
第三节 面试的分类	(82)
一、常用的面试分类方法	(82)
二、基于胜任能力的结构化与非结构化面试	(84)
第四节 面试的程序	(89)
一、面试准备	(89)
二、面试试题的编制	(93)
三、面试的实施	(98)
四、面试的提问方法	(99)
五、面试的方法与技巧	(103)
六、面试的效果	(104)
第五节 面试误区	(108)
一、几个应该注意的地方	(108)
二、从心理学研究看面试误区	(109)
第六节 提高面试效果的方法	(113)
 第五章 评价中心	(116)
第一节 评价中心概述	(116)
一、评价中心的概念	(116)
二、评价中心的发展历史	(117)
三、评价中心的基本特点	(118)
第二节 评价中心的主要形式	(122)
一、文件筐测验	(123)
二、小组讨论	(129)
三、管理游戏	(140)

四、角色扮演	(143)
五、其他形式	(150)
第三节 评价中心的设计程序	(153)
一、工作分析	(153)
二、情景设计与成功管理行为特征的收集	(154)
三、测评实施与观察记分	(156)
四、测评者的选拔与培训	(157)
第四节 评价中心在实践中的应用	(158)
金波利兄弟公司案例	(158)
第五节 评价中心存在的问题与发展趋势	(164)
一、评价中心方法存在的问题	(164)
二、评价中心的改进措施与发展前景	(168)
第六章 绩效考评	(170)
第一节 绩效考评概述	(170)
一、中国古代的考绩制度	(170)
二、新中国成立后的人事考核制度	(172)
三、国外学者关于绩效考评的研究	(173)
四、绩效考评的概念	(175)
第二节 绩效考评过程	(179)
一、制订考评计划	(179)
二、实施绩效考评	(181)
三、反馈考评结果	(187)
第三节 绩效考评指标体系	(187)
一、明确考评内容	(187)
二、设计考评指标	(191)
三、分配指标权重	(194)
第四节 绩效考评方法	(199)

一、比较法	(200)
二、特性法	(203)
三、行为法	(210)
四、结果法	(214)
第五节 绩效考评偏差与对策	(216)
一、绩效考评中常见的偏差	(216)
二、如何有效避免考评偏差	(220)
 第七章 人力资源测评有效性的验证方法	(224)
第一节 人力资源测评的量化	(224)
一、量化的作用与必要性	(224)
二、量化的形式	(225)
第二节 信度分析	(229)
一、信度的概念	(229)
二、信度的类型	(229)
三、影响测评信度的因素分析	(239)
第三节 效度分析	(240)
一、效度的概念	(240)
二、效度的类型	(241)
三、影响测评效度的因素分析	(248)
四、项目分析	(250)
五、标准化和常模	(256)
 第八章 人力资源测评结果分析	(260)
第一节 人力资源测评数据处理过程	(260)
一、人力资源测评数据的收集整理	(260)
二、人力资源测评数据分析方法	(262)
三、人力资源测评数据分析结果报告	(263)

□现代人力资源测评理论与方法

第二节	人力资源测评数据分布特征的描述	(263)
一、集中量数		(263)
二、差异量数		(264)
第三节	人力资源测评结果的差异性检验	(268)
一、Z 检验		(269)
二、t 检验		(273)
三、 χ^2 检验		(277)
第四节	人力资源测评结果的相关分析与 回归分析	(280)
一、相关分析		(280)
二、回归分析		(285)
第九章	人力资源测评在个体职业管理中的应用	(298)
第一节	人力资源测评在自我认识中的应用	(298)
一、自我认识的意义		(298)
二、人力资源测评对自我认识的作用		(299)
三、自我认识与职业选择的理论		(300)
四、用于自我认识的人力资源测评工具		(306)
五、人力资源测评用于自我认识的一般程序 ...		(310)
第二节	人力资源测评在自我开发中的应用	(312)
一、自我开发的意义		(312)
二、人力资源测评对自我开发的作用		(312)
三、人力资源测评用于自我开发的一般程序 ...		(313)
第三节	人力资源测评在自我规划中的应用	(315)
一、自我规划的意义		(315)
二、人力资源测评对于自我规划的作用		(316)
三、人力资源测评用于自我规划的一般程序 ...		(317)
四、人力资源测评在职业选择中的应用案例 ...		(318)

第十章 人力资源测评在人力资源管理中的应用	(325)
第一节 人力资源测评在人员选拔和配置中的应用	(325)
一、选拔测评的目的和作用	(325)
二、选拔测评的常用方法	(326)
三、选拔测评的操作程序	(327)
四、选拔测评的应用案例	(328)
第二节 人力资源测评在培训管理中的应用	(331)
一、人员开发测评的目的和作用	(331)
二、人员开发测评的常用方法	(332)
三、人员开发测评的程序	(333)
四、人员开发测评的应用案例	(334)
第三节 人力资源测评在绩效管理中的应用	(336)
一、绩效考核的目的和作用	(337)
二、绩效考核的类型	(339)
三、绩效考核的一般程序	(340)
四、绩效考核的应用案例	(342)
第四节 人力资源测评在薪酬管理中的应用	(343)
一、人力资源测评在薪酬设计中的作用	(344)
二、岗位测评的常用方法	(345)
三、岗位测评的一般程序	(346)
四、岗位测评的应用案例	(347)
主要参考文献	(350)

第一章 人力资源测评及其发展

第一节 人力资源测评概述

一、人力资源测评的概念

素质是指那些完成特定工作或活动所需要的能力、气质、性格、兴趣等个体特质，它们是完成工作或活动的必要基础。

人力资源测评是指采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域的信息，根据这些信息对其素质做出判断的过程，或者直接从这些信息引发与推断某些素质特性的过程。

人力资源测评是建立在教育学、心理学、管理学、计算机技术等基础上的一种综合方法体系。它通过心理测评、面试、评价中心、绩效考核等多种手段，对个体的知识、能力、个性特质等方面进行综合评价，为相应的人力资源管理决策提供信息支撑。

二、人力资源测评的特点

人力资源测评是一项复杂的社会认知活动，其主体包括测评者和被测评者，他们都是现实生活中的人，这就决定了人力资源测评不同于其他形式的测评活动。归纳起来，主要有以下几方面的特点：

(1) 人力资源测评是对心理现象的测量。人力资源测评主要是对个体心理现象的测评，包括智力、能力、性格、气质等。而心理现象具有内在性、隐蔽性和无形性等特点。

(2) 人力资源测评以抽样测量为手段。人力资源测评是对个体的能力状况和心理结构特征进行评价。从理论上讲,人力资源测评实施时,涉猎的范围越广,收集的信息越充分、全面,测评结果就越有效、越具体客观。但在实际操作中,上述理想状态不可能做到。在有限时间内不可能掌握被测评者素质的全部信息,只能本着“部分能够反映总体”的原理,对测评要素进行抽样,保证样本有足够的代表性。

(3) 人力资源测评是相对测评。测评是测量和评定的结合。测评主体的主观性决定了再严格的一项人力资源测评都会存在误差。一方面,测评方案的设计、实施都是凭借测评者的经验进行的,不同测评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,作为测评对象的人,其心理现象和心理结构特征抽象模糊,构成极其复杂,测评结果与真实情况难免有不同程度的偏离。

三、人力资源测评的必要性和可能性

1. 人力资源测评的必要性

对一个组织而言,有没有竞争力,并不仅仅取决于资金是否雄厚、生产设备是否先进、规模是否宏大,更重要的是如何科学地管理人力资源,充分发挥人的积极性和创造性。

然而,人又是最复杂的资源,受到社会环境、文化背景、价值观念、生理特征等诸多因素的影响和制约。为了建立科学合理的选人制度和用人机制,很多组织引入了人力资源测评。

(1) 人力资源测评为组织科学用人提供必要的信息。为了对个体知识能力、个性特征、发展潜力等进行准确定位,做到人职匹配,就要进行测量和评价。任何组织都有选人和用人的问题,人员配置是一项复杂的系统工程。现代组织内部分工细密,

各个环节、各个岗位工作性质复杂，对人员的素质要求具有多样性。

为使各类人员适应组织发展的需要，就需要对人员的知识能力水平、个性特点有深入的了解。在此基础上对被测人员进行客观科学的评价，再根据岗位需求和组织特性进行判断是否予以录用和如何培养，从而将最合适的人员安置到最适合的岗位。人力资源测评保证收集到的个体素质信息的科学性和系统性，减少人员流动和初始培训的费用。

(2) 人力资源测评是开发人力资源的有力工具。人力资源测评是根据已定的测评标准来进行的。组织在招聘人员时，虽然经过了严格的筛选程序，但并不是所有录用者都完全具备了完成工作的能力。在不断变化发展和竞争的市场环境中，组织需要有计划地对各类人员进行培训，以达到提高素质的目标。

培训的依据便是测评结果的具体运用。除此之外，人员的晋升、调动和轮换不仅需要测评其业务知识，还要求科学评价人员的智力、体力、心理素质等个体特征。通过素质测评，为组织提供整体人力资源素质状况，组织以此制订人力资源规划，有针对性地对人员进行培训、使用和管理。总之，客观量才、科学选才、合理用才的现代人力资源开发标准必然要求对人员素质进行科学测评。

(3) 人力资源测评是自我管理的有效手段。知己知彼，百战不殆。每个人对自己并不是全部了解。就业是一个双向选择的过程，素质测评不仅仅为招聘者服务，个体可以根据测评结果定位自己的职业及其发展规划。据研究发现，人的大部分潜能都没有被人所认识，因而没有被开发。

通过科学的素质测评，使人对自我素质的认识科学化、标准化，促使个体素质的培养向着社会所需求的方向发展，促进与提高被测评者的素质与能力水平。

2. 人力资源测评的可能性

人力资源测评之所以能够存在，并作为人力资源开发和管理的基础被广泛应用，是基于其自身所具有的效度和信度特征。当今世界文明和科学技术飞速发展使得测评思想得以更好地实施，这是毋庸置疑的。从1879年德国心理学家冯特设立世界上第一个心理实验室开始，测评工作越来越依赖于科技的发展。一个国家的人力资源测评工作的发展，是与这个国家的科技经济和社会文明发展水平同步的。

目前的测评有笔试、面试、评价中心、系统仿真等多种形式，测评技术日新月异。这些技术能够将潜在的个体特征科学地评价出来。与传统依靠个体主观臆断不同，科学的测评技术能够从发展的角度，对人的素质作出客观的评价。

由于人力资源测评是建立在教育学、心理学、管理学、计算机技术等基础上的一种综合的评价体系，因此只有借助这些学科的研究成果，才能综合采用定量和定性相结合的方法了解人员的素质。

四、人力资源测评的规律和原则

(1) 科学性。人力资源测评是为了指导个人职业发展，以及用于组织选人和用人等一系列决策，因此它的科学性非常重要。人力资源测评一般有四个步骤：首先，要进行工作分析，确定职位所应具备的资格条件、能力要求；其次，确定所要测评的应用领域；再次，选择测评方法、实施测评；最后，分析与评价测评结果，为相关人力资源管理决策提供信息支撑。

人力资源测评的科学性体现在以下四个方面：第一，人力资源测评要按照科学的程序来进行；第二，人力资源测评工具的选择要体现出科学性，要使用那些经过实践证明有较高信度和效度

的测评工具；第三，人力资源测评结果的解释要科学；第四，人力资源测评只是提供决策支持信息，不能取代决策。最终的决策要根据组织的实际情况、岗位情况和人员情况来决定，这样才是科学的态度。

（2）实用性。人力资源测评最终的目的是达到人职匹配，将合适的人安置到合适的岗位上，实现个体和组织的最大绩效。人力资源测评的实用性主要体现在三个方面：第一，要根据岗位的要求设定测评的目的和程序，要根据具体岗位的需要设计不同的测评方案。第二，测评工具的选择要以实用为标准，而不能只看是否新颖。一般基层人员的测评就不需要用评价中心这种复杂的形式。第三，测评结果的分析要体现实用性。

（3）动态性。组织中的岗位是处在不断的变化之中，同样员工的能力水平也是随着工作实践经验的积累逐步提高的。人力资源测评要反映这种快速的变化，就必须具有动态性。人力资源测评的动态性体现在两个方面：一是测评工具的选择要体现动态性，在实用性的前提下，尽可能选择那些动态的测评工具，如评价中心中的无领导小组讨论、管理游戏等；二是对于测评分析结果提供的决策信息的使用上要具有动态性，不能用静止和僵化的眼光看待员工的能力，而应该用动态发展的思维去发现员工的潜能和未来组织的需求。

（4）针对性。人力资源测评的最终目的是为人力资源管理决策提供信息，对个体来说就是职业选择，对组织来说就是人员的选拔、安置、培训、激励等等。测评要做到有针对性，主要从以下两个方面努力：第一，测评的目的一定要明确，不能含糊不清。例如，测评是为了选拔行政管理人员，那么就on应该针对行政管理人员的素质和能力要求设计具体的测评方案；第二，测评工具的选择要有针对性。一般认知能力的测评，普通智力测评就可以了。但是，领导能力、组织能力、行为风格的测评就必须选用

相应的测评工具，如评价中心和个性测评等等。

第二节 人力资源测评的发展历史

一、西方人力资源测评的发展简史

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

1879 年，德国心理学家冯特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，由此引发了人力资源测评的起源运动，即心理测评运动。美国心理学家卡特尔首先提出了“心理测评”一词，并编写了国际上权威的个性测评方法《卡特尔 16 种人格因素测验》。

1905 年，法国心理学家比奈和医生西蒙编制出世界上第一个智力测评——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了。

第一次世界大战时，测评被用来选拔和分派官兵。从 1917 年 3 月至 1919 年 1 月间，共有 200 多万官兵参加了测评，并取得了令人满意的效果。1927 年，美国学者斯特朗编制出版了至今还受到重视的世界上第一个职业兴趣测评——《斯特朗男性职业兴趣量表》，在职业选择与个人特点相结合方面作出了贡献。

从 20 世纪 40 年代起，人力资源测评应用于人员选拔测评。50 年代，美国电话电报公司就曾对几百名管理人员的候选人进行测试，随后将结果密封。8 年后对提升为经理者进行核对，结果有 64% 在预测范围内。根据调查分析，各种选拔方式的有效